

Учреждение образования  
«Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина»

# ТЕОРИЯ ИЗМЕРЕНИЯ УПРАВЛЯЕМОСТИ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

ПРАКТИКУМ

Брест  
БрГУ имени А.С. Пушкина  
2018



*Начало*

*Содержание*



*Страница 1 из 84*

*Назад*

*На весь экран*

*Заккрыть*

*Рекомендовано редакционно-издательским советом учреждения образования*

*«Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина»*

*Авторы-составители:*

доцент кафедры экономики и управления  
УО «Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина»  
кандидат технических наук, доцент

**О.Я. Седель**

заведующий кафедрой экономики и управления  
УО «Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина»  
кандидат педагогических наук, доцент

**Д.А. Петрукович**

*Рецензенты:*

доцент кафедры туризма и страноведения  
УО «Брестский государственный университет имени А.С. Пушкина»  
кандидат экономических наук, доцент

**Т.С. Силюк**

доцент кафедры менеджмента  
УО «Брестский государственный технический университет»,  
кандидат экономических наук, доцент

**М.Т. Козинец**

Теория измерения управляемости хозяйственной деятельности. Практикум: учебн. пособие / О.Я. Седель, Д.А. Петрукович / БрГУ имени А. С. Пушкина. – Брест : БрГУ, 2018 – 84 с.

Учебное пособие содержит методический материал по практическим работам по дисциплине «Теория измерения управляемости хозяйственной деятельности» для магистрантов специальности 1-25 80 04 « Экономика и управление народным хозяйством». Целью учебного пособия является формирование профессионального мышления у будущих специалистов по менеджменту, направленного на усвоение ими сущности процессов управления хозяйственной деятельностью организаций.

В учебном пособии представлены практические работы по формированию модели эффективного менеджера; развитие навыков формулирования миссии и целей фирмы; формирование модели организации, функции, принципы, стили управления, социально-психологические аспекты управления; управленческие нововведения в организациях; анализ факторов, критериев и ограничений при принятии управленческого решения; принятие управленческого решения с учетом ограничивающих факторов и др.

При подготовке учебного пособия использовался авторский источник – Лукичева Л.И. Управление организацией: учебное пособие для студентов вузов. / Л.И. Лукичева – М. : Издательство «Омега-Л», 2009. – 355 с.



Начало

Содержание



Страница 2 из 84

Назад

На весь экран

Заккрыть

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение . . . . .	4
1. Формирование модели эффективного менеджера . . . . .	5
2. Развитие навыков формулирования миссии и целей фирмы . . . . .	12
3. Формирование модели организации . . . . .	17
4. Функции, принципы, стили управления, социально-психологические аспекты управления . . . . .	22
5. Управленческие нововведения в организациях . . . . .	40
6. Анализ факторов, критериев и ограничений при принятии управленческого решении . . . . .	59
7. Принятие управленческого решения с учетом ограничивающих факторов . . . . .	62
8. Принятие решений менеджером . . . . .	65
9. «Мозговая атака» проблем управления . . . . .	69
10. Практическое применение «метода сценариев» . . . . .	73
11. Оценка пригодности менеджера для эффективной работы с персоналом . . . . .	76
12. Комплектование кадров с учетом корпоративной культуры . . . . .	79
Литература . . . . .	84



Начало

Содержание



Страница 3 из 84

Назад

На весь экран

Заккрыть

## ВВЕДЕНИЕ

Предлагаемое учебное пособие разработано в соответствии с программой дисциплины «Теория измерения управляемости хозяйственной деятельности» для магистрантов специальности 1-25 80 04 « Экономика и управление народным хозяйством».

Целью практикума по дисциплине «Теория измерения управляемости хозяйственной деятельности» является приобретение магистрантами практических знаний и навыков для успешного управления деятельностью организации, оценки хозяйственной деятельности организации и практического решения экономических и управленческих задач в рыночных условиях хозяйствования.

Основными задачами практических работ по дисциплине «Теория измерения управляемости хозяйственной деятельности» является: изучение модели эффективного менеджера; развитие навыков формулирования миссии и целей фирмы; формирование модели организации, функции, принципы, стили управления, социально-психологические аспекты управления; управленческие нововведения в организациях; анализ факторов, критериев и ограничений при принятии управленческого решения; принятие управленческого решения с учетом ограничивающих факторов и др.



*Начало*

*Содержание*



*Страница 4 из 84*

*Назад*

*На весь экран*

*Закреть*

# ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №1

## Формирование модели эффективного менеджера

**Цель занятия** – развитие навыков моделирования и анализа состава, содержания функций менеджмента, анализа деловых качеств и черт характера, необходимых менеджеру для эффективного выполнения функций и освоения методик экспертной оценки сравниваемых вариантов.

### **Задание 1**

Сформируйте перечень характеристик менеджера, необходимых для эффективного выполнения функций менеджмента.

Выберите наиболее соответствующую данному перечню кандидатуру менеджера из двух-трех возможных кандидатур (в качестве которых могут быть либо магистранты группы, либо другие хорошо известные всем менеджеры). При выполнении задания используйте методы экспертной оценки.

### **Задание 2**

Сформируйте перечень характеристик менеджера, необходимых для эффективного выполнения его ролей (согласно классификации ролей менеджера Г. Минцберга). Выберите наиболее соответствующую данному перечню кандидатуру менеджера из двух-трех возможных кандидатур (в качестве которых могут быть либо магистранты группы, либо другие хорошо известные всем выполняющим задание кандидатуры). При выполнении задания используйте методы экспертной оценки.

### **Порядок выполнения работы.**

1. Группа магистрантов делится на подгруппы по вариантам выданных заданий. В состав подгруппы входят: один координатор и несколько экспертов (по количеству функций или ролей).

Координатор отвечает за организацию обработки и обобщение результатов экспертных оценок и оформление общей части отчета о работе подгруппы.

### **Каждому эксперту поручается:**

- под определенную функцию или роль менеджера (в зависимости от задания) формирование перечня приоритетных характеристик менеджера;
- участие в процессе обсуждения и обоснования выбора приоритетной кандидатуры менеджера.



Начало

Содержание



Страница 5 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть



2. Преподаватель распределяет между магистрантами подгруппы функции и роли менеджера.

3. Подгруппа формирует перечень деловых качеств менеджера которые, по ее мнению, являются необходимыми и желательными для успешной деятельности (не менее 10). В процессе составления списка необходимо выработать четкое и идентичное у всех членов подгруппы понимание формулировок деловых качеств.

4. Подгруппа формулирует два или более достаточно независимых критериев для сравнения качеств.

### **Индивидуальная часть.**

5. Каждый магистрант отбирает из составленного списка 10 качеств наиболее важных для успешного исполнения данной ему роли или функции.

6. Методом расстановки приоритетов (см. таблицу 1) каждый магистрант осуществляет ранжирование деловых качеств.

Таблица 1 – Сравнительная оценка вариантов по методу расстановки приоритетов

Этапы	Формулы (пример)	Условные обозначения																													
1. Определение количества сравнимых вариантов	$X_1, X_2, \dots, X_i \dots X_n$	$n$ - количество вариантов																													
2. Определение критериев	$k_1, k_2, \dots, k_r, \dots, k_m$	$m$ - количество вариантов																													
3. Составление систем сравнения вариантов по каждому критерию	При $n = 1, \dots, 4$ $X_1 < X_2, X_2 > X_3, X_3 < X_4$ $X_1 = X_3, X_2 < X_4, X_1 < X_4$	$<$ - знак "хуже" $>$ - знак "лучше" $=$ - знак "одинаково"																													
4. Построение матрицы смежности $a_{ij}$ по $r$ -му критерию	<table border="1" style="display: inline-table; vertical-align: middle;"> <thead> <tr> <th rowspan="2"><math>i</math></th> <th colspan="4"><math>j</math></th> </tr> <tr> <th><math>X_1</math></th> <th><math>X_2</math></th> <th><math>X_3</math></th> <th><math>X_4</math></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <th><math>X_1</math></th> <td>=</td> <td>&lt;</td> <td>=</td> <td>&lt;</td> </tr> <tr> <th><math>X_2</math></th> <td>&gt;</td> <td>=</td> <td>&gt;</td> <td>&lt;</td> </tr> <tr> <th><math>X_3</math></th> <td>=</td> <td>&lt;</td> <td>=</td> <td>&lt;</td> </tr> <tr> <th><math>X_4</math></th> <td>&gt;</td> <td>&gt;</td> <td>&gt;</td> <td>=</td> </tr> </tbody> </table>	$i$	$j$				$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_1$	=	<	=	<	$X_2$	>	=	>	<	$X_3$	=	<	=	<	$X_4$	>	>	>	=	$a_{ij}$ - количественное значение преимущества $i$ - варианта перед $j$
$i$	$j$																														
	$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$																											
$X_1$	=	<	=	<																											
$X_2$	>	=	>	<																											
$X_3$	=	<	=	<																											
$X_4$	>	>	>	=																											

Начало

Содержание



Страница 6 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

Этапы	Формулы (пример)	Условные обозначения																																		
5. Выбор системы количественных соотношений	$a_{ij} \begin{cases} 0,5 & \text{при } < \\ 1,5 & \text{при } > \\ 1 & \text{при } = \end{cases}$																																			
6. Введение в матрицу смежности выбранных количественных соотношений	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">i</th> <th colspan="4">j</th> </tr> <tr> <th>x<sub>1</sub></th> <th>x<sub>2</sub></th> <th>x<sub>3</sub></th> <th>x<sub>4</sub></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>x<sub>1</sub></td> <td>1</td> <td>0,5</td> <td>1</td> <td>0,5</td> </tr> <tr> <td>x<sub>2</sub></td> <td>1,5</td> <td>1</td> <td>1,5</td> <td>0,5</td> </tr> <tr> <td>x<sub>3</sub></td> <td>1</td> <td>0,5</td> <td>1</td> <td>0,5</td> </tr> <tr> <td>x<sub>4</sub></td> <td>1,5</td> <td>1,5</td> <td>1,5</td> <td>1</td> </tr> </tbody> </table>	i	j				x <sub>1</sub>	x <sub>2</sub>	x <sub>3</sub>	x <sub>4</sub>	x <sub>1</sub>	1	0,5	1	0,5	x <sub>2</sub>	1,5	1	1,5	0,5	x <sub>3</sub>	1	0,5	1	0,5	x <sub>4</sub>	1,5	1,5	1,5	1						
i	j																																			
	x <sub>1</sub>	x <sub>2</sub>	x <sub>3</sub>	x <sub>4</sub>																																
x <sub>1</sub>	1	0,5	1	0,5																																
x <sub>2</sub>	1,5	1	1,5	0,5																																
x <sub>3</sub>	1	0,5	1	0,5																																
x <sub>4</sub>	1,5	1,5	1,5	1																																
7. Суммирование по строкам матрицы: $\sum_{i=1}^n a_{ij}$ и запись результатов в специальную графу	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2">i</th> <th colspan="4">j</th> <th rowspan="2">a<sub>ij</sub></th> </tr> <tr> <th>x<sub>1</sub></th> <th>x<sub>2</sub></th> <th>x<sub>3</sub></th> <th>x<sub>4</sub></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>x<sub>1</sub></td> <td>1</td> <td>0,5</td> <td>1</td> <td>0,5</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>x<sub>2</sub></td> <td>1,5</td> <td>1</td> <td>1,5</td> <td>0,5</td> <td>4,5</td> </tr> <tr> <td>x<sub>3</sub></td> <td>1</td> <td>0,5</td> <td>1</td> <td>0,5</td> <td>3</td> </tr> <tr> <td>x<sub>4</sub></td> <td>1,5</td> <td>1,5</td> <td>1,5</td> <td>1</td> <td>5,5</td> </tr> </tbody> </table>	i	j				a <sub>ij</sub>	x <sub>1</sub>	x <sub>2</sub>	x <sub>3</sub>	x <sub>4</sub>	x <sub>1</sub>	1	0,5	1	0,5	3	x <sub>2</sub>	1,5	1	1,5	0,5	4,5	x <sub>3</sub>	1	0,5	1	0,5	3	x <sub>4</sub>	1,5	1,5	1,5	1	5,5	
i	j				a <sub>ij</sub>																															
	x <sub>1</sub>	x <sub>2</sub>	x <sub>3</sub>	x <sub>4</sub>																																
x <sub>1</sub>	1	0,5	1	0,5	3																															
x <sub>2</sub>	1,5	1	1,5	0,5	4,5																															
x <sub>3</sub>	1	0,5	1	0,5	3																															
x <sub>4</sub>	1,5	1,5	1,5	1	5,5																															
8. Определение абсолютного приоритета вариантов друг перед другом по г-му критерию $P_{ij}^{abc}$ и запись в следующую специальную графу	$P_{ij}^{abc} = \bar{x} \cdot A \downarrow$ <p>Например:</p> $P_{11}^{abc} = 1 \cdot 3 + 0,5 \cdot 4,5 + 1 \cdot 3 + 0,5 \cdot 5,5 = 11$ $P_{21}^{abc} = 1,5 \cdot 3 + 1 \cdot 4,5 + 1,5 \cdot 3 + 0,5 \cdot 5,5 = 16,25$ <p>и т.д.</p>																																			
9. Определение относительного нормированного приоритета вариантов по г-му критерию и запись в следующую графу $P_{ij}^{отн}$	<p>Например:</p> $P_{11}^{отн} = 11 / 59,5 = 0,185$ $P_{21}^{отн} = 16,25 / 59,5 = 0,273$ <p>и т.д.</p>																																			
10. Выполнение этапов 3 - 9 для всех вариантов по отношению к оставшимся не рассмотренным критериям (к <sub>2</sub> , к <sub>3</sub> , ... к <sub>n</sub> )	См. пп. 3 - 9	См. пп. 3 - 9																																		



Начало

Содержание



Страница 7 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

11. Получение системы для сравнения критериев между собой		Выполняется аналогично п. 3; в качестве объектов сравнения выступают сами критерии
12. Построение матрицы смежности для критериев ( $k = 1, \dots, m$ )		Выполняется аналогично пп. 4 – 6
13. Расчет абсолютных $\beta_r^{abs}$ и относительных $\beta_r^{отн}$ приоритетов критериев друг перед другом		Выполняется аналогично пп. 7 – 9
14. Определение комплексных приоритетов $P_{ком}$ вариантов	$P_{ком i} = \sum_{r=1}^m \beta_r^{отн} P_{ij}^{отн}$	$P_{ком i}$ – комплексный приоритет i-го варианта (максимальное значение $P_{ком i}$ соответствует наиболее предпочтительному качеству) Качество с max $P_{ком i}$ получает ранг $S_j = 1$ и т. д.
15. Составление итогового списка качеств		



Начало

Содержание



Страница 8 из 84

Назад

На весь экран

Заккрыть



## Коллективная часть.

Таблица 2 – Сводная таблица экспертных оценок

Качества №п/п	№мер экспертов				$S_j$	$k_j$	$M_j$	$D_j$	$G_j$	$V_j$
	1	2	-	$m$						
1	$C_{11}$	$C_{12}$	-	$C_{1m}$						
2	$C_{21}$	$C_{22}$		$C_{2m}$						
-										
Z	$C_{r1}$	$C_{r2}$		$C_{rm}$						

### Обозначение в таблицах:

$m$  – количество экспертов, принявших участие в коллективной экспертной оценке;

$n$  – количество характеристик;

$k_j$  – число экспертов, отобравших  $j$ -е качество;

$C_{ij}$  – ранг  $j$ -го качества у  $i$ -го эксперта (1 – наиболее важное, 10 – наименее важное из отобранных);

$S_j$  – сумма рангов  $j$ -го качества; возрастает по мере уменьшения важности качеств;

$M_j$  – математическое ожидание, среднее значение важности качества  $\sigma$  (возрастает по мере уменьшения важности качеств);

$D_j$  – дисперсия оценки важности  $j$ -го качества;

$\sigma_j$  – среднее квадратическое отклонение;

$V_j$  – коэффициент вариации.



Начало

Содержание



Страница 9 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

8. Вычисляется сумма рангов  $S_j$ .

$$s_j : S_j = \sum_{i=1}^m C_{ji}. \quad (1)$$

*Примечание.* Если  $j$ -е качество не было отобрано  $i$ -м экспертом,  $C_{ji}$  принимается равным 11.

9. Составляется итоговый список качеств.

*Примечание.* При совпадении  $S_j$  лучшим считается качество, отобранное большим числом экспертов ( $k_j$ ) (дисперсия в этом случае минимальна). Если и число экспертов совпало, качества помещаются на одно и то же место.

10. Рассчитываются статистические характеристики полученных результатов (для всех  $n$  качеств):

а) оценка среднестатистического значения  $M$  каждой  $j$ -й характеристики определяется по формуле:

$$M_j = \frac{\sum_{i=1}^m C_{ji}}{m}, \quad (2)$$

б) вычисляется дисперсия  $D_j$  оценок, данных  $j$ -й характеристике:

$$D_j = \frac{\sum_{i=1}^m C_{ji}^2}{m}, \quad (3)$$

в) определяется среднеквадратическое отклонение  $\sigma_j$  оценок, данных  $j$ -й характеристике:

$$\sigma_j = (D_j)^{1/2}, \quad (4)$$



Начало

Содержание



Страница 10 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

г) определяется коэффициент вариации  $V_j$  оценок, данных j-й характеристике:

$$V_j = \sigma_j / M_j, (5)$$

Таким образом, условием выбора наиболее предпочтительных характеристик будут максимальное значение  $M_j$  и минимальные значения  $S_j$  и  $V_j$ .

11. Оформляется отчет подгруппы (индивидуальная и общая части).

### ***Требования к оформлению отчета.***

1. Индивидуальную часть отчета оформляет каждый эксперт по назначенной ему функции (роли).

2. Общая часть отчета выполняется под руководством координатора и должна содержать расчеты и таблицы в соответствии с методическими указаниями по обработке экспертных данных методом коллективной экспертизы и расстановки приоритетов.

Для выполнения работы потребуется 2 академических часа при условии предварительной проработки лекционного материала.



Начало

Содержание



Страница 11 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

## ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА №2

### Развитие навыков формулирования миссии и целей фирмы

**Цель занятия** – развитие у магистрантов навыков формулирования миссии и целей фирмы и построения дерева целей.

#### **Задание**

Ознакомившись с представленным ниже материалом, сформулируйте миссию фирмы и определите ее цели. Постройте дерево целей, стоящих перед руководством компании для успешного выполнения миссии.

Под *деревом целей* понимается структурно-иерархическая модель, отражающая соподчиненность и взаимосвязь целей и средств их достижения. Для построения дерева целей необходимо вначале сформулировать общие вопросы (цели), а затем - частные.

Более высоким уровням дерева целей соответствуют вопросы достижения генеральной (главной) цели, подцелей и задач, а последующим - частные по отношению к вышестоящим уровням вопросы, вплоть до отдельных работ и мероприятий.

Дерево целей может быть представлено в следующем виде:

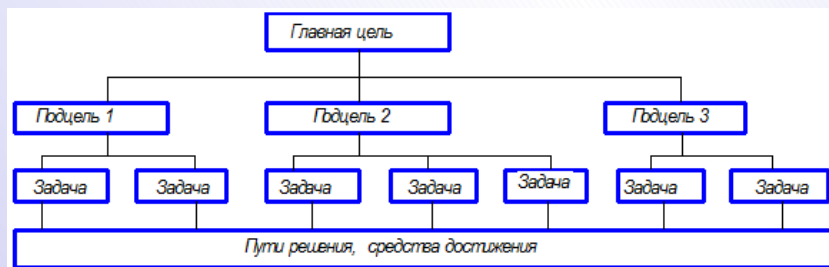


Рисунок 1 – Упрощенное структурное представление дерева целей.



Начало

Содержание



Страница 12 из 84

Назад

На весь экран

Заккрыть

## **Ситуация:** «Как спасти Mc Donald-s?»

Последние 30 лет породили разнообразные теории по поводу феноменального роста компании Mc Donald-s. Процветание компании объяснялось социологическими («Mc Donald-s является коллективным американским опытом»), технологическими («они привнесли производственные новации в процесс приготовления гамбургеров»), маркетинговыми («они сделали логотип компании таким же узнаваемым, как Санта-Клаус») причинами.

Все эти теории интересны и в чем-то верны, тем не менее у них у всех есть один недостаток – они не объясняют фундаментальной причины того, почему во второй половине прошлого столетия Mc Donald-s стала крупнейшей ресторанной сетью в мире.

Mc Donald-s стала №1 во всем мире, так как на протяжении более чем сорока лет эта сеть являлась образцом того, что типичный потребитель ожидал от фастфуда (организации питания быстрого обслуживания), а с середины 90-х годов компания перестала соответствовать высоким стандартам.

2002 год стал, наверняка, худшим годом для Mc Donald-s за последние 50 лет – с тех пор как сеть закусок была предложена на торги на фондовой бирже.

В четвертом квартале компании впервые пришлось объявить об убытках, чего не было ни разу за последние полстолетия. Котировки акций упали за год в два раза, инвесторы обеспокоены, конкуренты наступают со всех сторон; вдобавок ко всем неприятностям всемирно известный бренд стал объектом нападков для тех, кто недолюбливает Америку.

Долгое время одна из самых известных и культовых компаний Америки жила одними цифрами: числом заказанных гамбургеров и количеством открытых в Штатах и за рубежом ресторанов. Однако сейчас Mc Donald-s Corp. видит, что показатели вновь движутся «не туда» и вновь, как было уже не раз, обещает все исправить.



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 13 из 84](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Заккрыть](#)

Основной причиной неудач, судя по всему, является стратегия, принятая с середины 90-х годов, когда новые рестораны появлялись с астрономической скоростью. До 1994 г. Mc Donald-s открывал в среднем 700 точек в год.

Пик пришелся на 1996 год: тогда были открыты 2 585 ресторанов. Многие аналитики считают, что годы безудержного роста привели к снижению контроля над предприятиями. В пользу эффективности и скорости в жертву принесли буквально все: от чистоты до того, как гамбургеры укладываются в гриль.

Многие покупатели стали недовольны ухудшившимся качеством обслуживания. Наверняка, более фундаментальная проблема заключается в изменении вкусов потребителей, так как появляется все более богатый выбор высококачественных продуктов. Современные потребители хотят чего-то большего, чем «Биг-Мак» с коктейлем, все больше людей беспокоится о полезности пиццы Mc Donald-s же пытается занять слишком большую нишу, пытаясь объединить в себе Фаст-Фуд и более качественное питание, конкурируя на рынке быстрого питания.

Mc Donald-s собирается спасти себя, возвратившись назад к тем истокам, с которых начиналась компания. Однако компании сейчас, безусловно, нужно что-то большее, чем просто вкусные гамбургеры чтобы решить свои проблемы. На протяжении десятилетий Mc Donald-s была колоссом американского и мирового фаст-фуда, концепция развития компании вошла во многие учебники по менеджменту.

Компания дала миллионам людей их первую работу, изменила образ и стиль питания целой нации и превратилась из небольшой закусочной в пригороде Чикаго в символ Америки, наряду с небоскребами, статуей Свободы и Голливудом. Сейчас же Mc Donald-s измотанный гигант, который уступает конкурентам то в одном, то в другом.

В декабре 2002 г. ада, после того как акции снизились на 60% с начала года совет директоров уволил CEO Джека Гринберга. Его пребывание в должности были ознаменовано представлением 40 новых наименований в меню, ни одно из которых, однако, не стало популярным, а также поглощением ряда конкурирующих сетей.



Начало

Содержание



Страница 14 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть



В действительности же критики заявляли, что, занявшись сразу столь многими делами и выполняя каждое из них довольно посредственно, Гринберг разрушал основной бизнес компании. Исследования показывают, что обслуживание и качество Mc Donald-s сильно отстает от конкурентов. Решением компании стало возвращение ушедшего на пенсию вице-председателя совета директоров Джеймса Канталупо, который был свидетелем успешной международной экспансии в 80, 90-е годы. Сможет ли Канталупо повернуть вспять то сползание, которое на протяжении последних лет преследует Mc Donald-s?

Ожидается, что объектом усилий Канталупо и его команды станет обслуживание и сервис, что включает в себя также внедрение системы оценки франшиз и последующее избавление. «Мы должны реформировать весь фундамент. Бесполезно пытаться расти, если основы слишком слабы».

К сожалению, проблемы Mc Donald-s простираются дальше приведения ресторанов к лучшему виду и обновлению меню. Сеть испытывала давление со стороны долгосрочных трендов, которые оставляют мало места для дальнейшего расширения.

Наплыв эмигрантов в Америку в последние десятилетия и популяризация экзотической когда-то пищи, как суши или буритос, сильно фрагментировала рынок фаст-фуда. Дополнительно пицца быстрого приготовления сейчас может быть найдена везде – в супермаркетах, магазинчиках и даже уличных автоматах.

Одним из наиболее быстрорастущих сегментов ресторанного рынка стала пицца с несколько более дорогим меню и едой лучшего качества. Все это, в конечном счете, может означать – Mc Donald-s более не является компанией роста. Похоже, Канталупо признает это, когда руководству компании пришлось понизить свой прогноз по росту объема продаж в ближайшем будущем всего лишь до 2% в год, по сравнению с 15% в недавнем прошлом.

Сейчас уже никто не жалуется, что высокий курс доллара, а также запрет на ввоз говядины ограничивают возможности компании в Европе. В 2003 компания планирует открыть 250 ресторанов за пределами США, на 40% меньше, чем в 2002, придется также закрыть около 170 из 2800 рестораном в Японии в связи с продолжающимся экономическим спадом.

[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 15 из 84](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Закрыть](#)

## Что необходимо решить новому руководству? Улучшить маркетинговое управление?

McDonald-s отстает в потребительских исследованиях. Использование неожиданных контрольных визитов, а также скрытных покупок должно расшевелить отстающие франшизы. **Воодушевить франчайзеров**, которые владеют почти 85% американских Mc Donald-s.

Таким образом, любые дополнительные издержки, связанные с покупкой нового оборудования или внедрением новых программ, снижают норму прибыли. Канталупо должен убедить их в том, что это действительно необходимо.

### Придумать что-нибудь новое.

Последним хитом McDonald-s были продукты, представленные еще в 1983 году. Чем пытаться самим изобрести что-нибудь, Канталупо собирается привлечь к этому франчайзеров, которые создали Big Mac.

### Приостановить экспансию роста?

Даже после ряда пересмотров программа открытия новых ресторанов включает в себя 1300 ресторанов в 2003 году по всему миру. Аналитики считают, что Канталупо придется закрыть около 500 ресторанов, чтобы избежать конкуренции друг с другом.

Отличие Mc Donald-s от других компаний отрасли заключается в том, что компания имеет два основных источника дохода. Первый, как для большинства других операторов фаст-фуда, от проданных франшиз. Mc Donald-s взимает роялти со франчайзеров, эта величина составляет около 4% от продаж, – средняя величина по всей отрасли.

Второй же источник, нетипичный для других операторов – Mc Donald-s также работает на рынке недвижимости, так как компания владеет не только землей, но и зданиями в большинстве своих месторасположений. Это позволяет ей взимать также ренту, которая эквивалентна 10% от продаж (в США). В то время как прибыльность новых ресторанов была выше затрат на постройку, Mc Donald-s получала прибыль, недоступную для конкурентов.



Начало

Содержание



Страница 16 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть



## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

### Формирование модели организации

**Цель занятия** – развитие у магистрантов способностей к самостоятельной работе по формированию модели организации, выявлению и анализу факторов, влияющих на эффективность ее деятельности, в том числе таких как:

- организационная структура;
- система контроля планирования и качества;
- принятие управленческих решений в условиях ограниченного времени;
- межличностные отношения.

#### **Задание.**

Вы – маленькая фирма, «производящая» слова и «упаковывающая» их в осмысленные предложения (на русском языке).

Исследования рынка показали, что спросом пользуются предложения из 3 – 6 слов (включая служебные слова). Таким образом, «упаковка, доставка и продажа» должны быть ориентированы на предложения из 3 – 6 слов.

Данная «отрасль» характеризуется сильной конкуренцией. Несколько новых фирм только что вышли на расширяющийся рынок. Так как сырье, технология и цены стандартны для всей отрасли, ваша конкурентоспособность зависит от двух факторов:

- 1) объема производства;
- 2) качества продукции.

Таким образом, основная задача подгруппы – создать организацию так, чтобы она работала максимально эффективно а течение 10-минутных производственных циклов. Между циклами у вас будет возможность реорганизации.

Перед началом каждого цикла вы получите исходный материал – слово или фразу. Ее буквы служат сырьем для производства новых слов, которые упаковываются в предложения. Например, из слова «крокодил» можно составить фразу «идол родил кол».

Перед началом производственного цикла следует внимательно изучить правила производства.



Начало

Содержание



Страница 17 из 84

Назад

На весь экран

Заккрыть

## ***Порядок выполнения работы***

1. Из группы магистрантов заранее приглашаются два Руководителя Совета качества. Они получают правила производства и знакомятся с ними.

2. Группа магистрантов студентов делится на подгруппы (4 – 6 человек), которые образуют небольшие фирмы по производству слов.

3. Подготовка (20 мин) – ознакомление с задачами занятия и заданием, правилами производства и оценкой результатов в Совете качества.

Совет состоит из представителей всех фирм-производителей, Руководителей Совета и преподавателя.

По окончании самостоятельного изучения производителями правил, руководители Совета качества доводят до них наиболее важные правила, обращают внимание на основные критерии оценки качества продукта.

4. Моделирование в соответствии со следующим алгоритмом.

### ***Шаг 1 (10 мин).***

Участники создают организации. Вопросы для участников:

- каковы задачи Вашей организации?
- как Вы им будете достигать? Как Вы спланируете работу?
- какое разделение труда, власти и ответственности наиболее приемлемо при Ваших целях, задачах и технологии?
- какие члены группы лучше подходят для каких задач?

Каждая подгруппа выдвигает одного представителя в Совет качества (правила оценки результатов в Совете качества приведем ниже).

### ***Шаг 2 (10 мин). Первый производственный цикл.***

Все подгруппы получают исходный материал, т.е. два набора букв для двух производственных циклов (исходный набор должен состоять из 15 – 25 букв). Начинается отсчет времени.



Начало

Содержание



Страница 18 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

За 1 мин до окончания цикла преподаватель предупреждает об оставшемся времени.

По команде ведущего работа прекращается. Представитель группы должен в течение 30 секунд представить ведущему результаты работы для участия в Совете качества.

### ***Шаг 3 (15 мин).***

Совет качества проверяет качество продукции и сообщает результаты. Участники анализируют организацию работы первого цикла и реорганизуют фирму для второго производственного цикла.

### ***Шаг 4 (10 мин). Второй производственный цикл.***

Цикл выполняется аналогично шагу 2, но с новым исходным набором букв.

### ***Шаг 5 (15 мин).***

Совет качества проверяет качество продукции и сообщает результаты.

Участники анализируют организацию работы в течение обоих циклов и готовят небольшие доклады о различных аспектах организации их фирм;

анализ (60 мин); представители каждой подгруппы делают доклад о результатах работы, проводится их обсуждение.

### ***Вопросы для подготовки докладов и проведения дискуссии***

• Какую организационную структуру (культуру, стиль руководства, методы принятия решения) имела Ваша реклама во время первого производственного цикла? Была ли она эффективной? Почему Вы так считаете? (Этот же вопрос относится ко всем указанным в скобках анализируемым параметрам.)

- Как осуществлялся контроль качества?
- Была ли произведена реорганизация? Если да, то в чем она заключалась? Как при этом изменилась структура, культура, стиль руководства, способы принятия решений?



Начало

Содержание



Страница 19 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

- Возникали ли конфликты? Если да, то как они разрешались?
- Какие факторы оказали наибольшее влияние на эффективность Вашей организации?

• Какие теоретические идеи и концепции оказались для Вас наиболее полезными?

### ***Правила производства продукции***

Продукция, не удовлетворяющая принятым правилам, не выдерживает контроля качества и не допускается на рынок.

- Из исходного набора слов требуется создать по возможности наибольшее количество предложений.

- В произведенном слове буквы могут использоваться столько раз, сколько они встречаются в исходном наборе слов. Например, из исходного слова «крокодил» можно произвести слово «око», но нельзя – слово «около», поскольку в исходном слове «крокодил» только две буквы «о».

- **Буквы «е» и «ё»; «и» и «й»; «ь» и «ъ» считаются различными.**

- Буквы исходного слова могут использоваться во всех словах составляемого предложения (например, из слова «крокодил» можно составить предложение «идол родил кол»).

- Новое слово нельзя создавать путем изменения грамматической формы слова (падежа, числа и т. д.).

- Слова различаются по написанию, а не по значению (например, «замок» и «замък»).

- Недопустимо использование нелитературных слов (например, жаргонизмов).
- Допускается использование собственных имен.
- Предложение должно содержать подлежащее и сказуемое.
- Допустимое количество слов в предложениях – не менее 3 и не более 5.
- Произведенное слово может использоваться только один раз в течение одного производственного цикла.



Начало

Содержание



Страница 20 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

- Предложение необязательно должно нести смысловую нагрузку (например, допустима фраза «дом вышел из берегов»).

### ***Правила реализации продукции***

Продукция, оформленная каждой фирмой на отдельном листе бумаги, принимается Советом качества на основе вышеизложенных правил производства продукции.

Продукция оценивается по следующей шкале:

- + 1 балл – за каждое слово в принятом предложении;
- 1 балл – за каждое слово в не принятом предложении.

### ***Оценка результатов в Совете качества***

Каждый представитель подгруппы в Совете качества должен иметь представленный на одном листе список предложений, содержащих произведенные подгруппой слова. Если группа не представила результат в течение 30 с, то он не рассматривается, и считается, что группа не произвела ни одного слова. Совет качества оценивает соответствие представленной продукции стандартам, изложенным в «Правилах производства» и определяет результат работы подгрупп – количество произведенных слов, соответствующих стандартам. Если какое-либо слово в предложении не соответствует стандартам, все предложение вычеркивается. Кроме того, в качестве штрафа из результата подгруппы вычитается количество слов в забракованном предложении.

### ***Требования к оформлению отчета***

Подгруппа оформляет единый отчет о проделанной работе с подробным обоснованием каждого этапа выполнения. В качестве отрасли, где занята фирма, остаётся производство предложений из словосочетаний.



Начало

Содержание



Страница 21 из 84

Назад

На весь экран

Заккрыть

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

### Функции, принципы, стили управления, социально-психологические аспекты управления

Каждый магистрант, отвечая на вопросы своего варианта задания, должен привести конкретные аргументы, используя теоретические знания и практические навыки по названным выше темам, в частности, указать, какие функции и принципы управления были нарушены менеджерами.

#### *Задание 1.*

Руководитель бизнеса торговой фирмы почти каждый вечер звонит домой управляющему администрацией и просит его срочно еще раз проверить, все ли меры приняты для безопасности супермаркета. Хотя управляющий его заверяет, что он гарантирует принятие всех соответствующих мер, руководитель бизнеса все же настаивает на том, чтобы тот еще раз проверил, повсюду ли выключен свет и закрыт ли магазин.

Через 2 месяца управляющий увольняется, так как считает условия работы, при которых он каждый вечер должен идти из дома в магазин, чтобы проверить то, что он уже сделал добросовестно, неприемлемыми. Когда владелец торгового дома спросил руководителя бизнеса о причине увольнения управляющего, тот сослался на жесткость требований к выполнению мер по безопасности дома. Руководитель бизнеса тщательно контролирует эту проблему, однако управляющему администрации это не нравится. Что бы сказал собственник, если бы из-за халатности персонала в магазине произошла кража?

#### *Вопросы.*

1. Если руководителю бизнеса делегировано проведение мероприятий по безопасности, то обязан ли он поступать подобным образом?
2. Почему он вел себя именно так?



Начало

Содержание



Страница 22 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

## *Задание 2.*

Молодой специалист г-н Хаузен был назначен начальником цеха предприятия. Со всей энергией он отдался решению задач: постоянно вмешивался в работу отдельных подразделений, давал прямые указания бригадам и рабочим, обращался к мастерам, как к приемщикам приказов, которые должны их передавать дальше.

Через некоторое время один мастер уволился с обоснованием, что он чувствует себя «мальчиком на побегушках». Вскоре пожаловался другой мастер, что его должность вскоре будет совершенно не нужна, так как начальник цеха все делает сам.

Руководство предприятия вынуждено вмешаться. Начальнику цеха объяснили, что он должен уважать зоны ответственности своих работников. Однако все осталось по-старому. Г-н Хаузен объяснил, что его методы успешны, так как возглавляемый им цех всегда выполняет производственные задания. Руководство еще раз указало ему на то, что предприятие заинтересовано в использовании инициативы всех работников.

К деятельности г-на Хаузена по вопросу выполнения производственных заданий у него претензий нет, однако из-за его метода руководства уходят способные кадры и большая часть знаний и умений его мастеров остается без применения. С этим руководство согласиться не может.

Хаузен, который позицию руководства рассматривает как необоснованную критику, отвергает упреки и действует по-прежнему.

Когда мастера вновь обращаются к руководству с жалобой, оно решает расстаться с г-ном Хаузенем.

### *Вопрос.*

Обоснуйте обвинение г-на Хаузена в двойном нарушении своих обязанностей:

- а) по отношению к подчиненным;
- б) по отношению к руководству.



Начало

Содержание



Страница 23 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

### **Задание 3.**

При посещении цеха директор завода заметил начальнику: «Что-то о вас вообще ничего не слышно». Начальник цеха на это сказал: «Цех работает нормально. Сейчас никаких проблем, которые надо было бы обсудить с вами». Директор ответил: «Это удивительно. От ваших коллег нередко я слышу немало интересного. Они часто просят у меня совета».

Начальник цеха из этого заключил, что директор заинтересован в том, чтобы у него спрашивали о решениях, которые он сам прежде принимал в зоне своей ответственности, или, по крайней мере, ставили его в известность заранее. Он стал действовать соответственно и я увидел, что поведение директора по отношению к нему, которое ранее ему казалось несколько необычным, полностью изменилось.

#### **Вопросы**

1. К чему подтолкнул директор начальника цеха?
2. Должен ли хороший директор радоваться тому, что начальник цеха действует самостоятельно? К чему приводит обратная ориентация?

### **Задание 4.**

При проведении реконструкции производства мастер Вагнер получил задание перевести 10 своих подчиненных на другую работу. Мастеру это поручение было крайне неприятно. Он не хотел бы, чтобы его люди были в претензии на него, поэтому размышлял, как лучше всего устроиться от этого дела. Наконец нашел выход: он предложил своему начальнику цеха всех своих подчиненных – 20 человек и попросил его выбрать тех десятерых, которые ему покажутся подходящими. Увы, начальник на эту уловку не попался.

#### **Вопросы.**

1. Как Вы думаете, какой принцип управления разъяснил при отказе начальник цеха мастеру Вагнеру?
2. Какой теоретический принцип хотел применить мастер Вагнер, обращаясь к начальнику цеха?
3. Почему «хитрый» план мастера потерпел поражение?



Начало

Содержание



Страница 24 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть



## *Задание 5.*

Сотрудник отдела социального обеспечения г-н Шеллер, который имеет право самостоятельно предоставлять социальную помощь до 1000 марок, однажды получает заявку руководителя филиала предприятия на социальную помощь в размере 800 марок. Заявка одобрена директором завода.

Поскольку обычно поступают заявки на сумму не свыше 500 марок, то сумма в 1000 марок г-ну Шеллеру кажется слишком высокой. Но он не хотел бы ссориться с директором завода, поэтому обращается к своему начальнику и знакомит его с проблемой, «с которой он не знает, что делать»: «Я чувствую себя неловко при мысли, что при одобрении такой заявки практически создается прецедент. Меня беспокоит то, что сумма слишком высока. Во всяком случае я не хотел принимать решение, не поговорив предварительно с вами».

Начальник дружелюбно ответил: «Вы поступили правильно. Я считаю, что директор слишком щедр и забывает о последствиях, которые возникнут, когда об этом узнает персонал. Согласен с вами, что в данном случае надо быть осторожным».

После этого г-н Шеллер отклонил заявку. Как и следовало ожидать, появилась жалоба. Особенно был возмущен директор, что его согласие просто проигнорировали. Г-н Шеллер вежливо объяснил что решение принято не им, а его начальником.

## *Вопросы.*

1. Должен ли был начальник отдела соцобеспечения принимать решение по этой заявке?
2. Как согласно теории называется поведение в данной ситуации г-на Шеллера?



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 25 из 84](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Заккрыть](#)

## ***Задание 6.***

Руководитель отдела рекламы г-н Хаген получил задание провести рекламу рождественского бизнеса. Тщательно разработанные планы отдельных акций он, человек осторожный, называет «предварительными проектами», которые передает своему шефу через секретаршу.

Он очень счастлив, когда получает их назад с пометками, и сразу принимается за составление окончательного плана, который снова тем же способом передает своему начальнику. Когда план с замечаниями шефа возвращается к нему, г-н Хаген начинает проводить акции.

Через некоторое время оказывается, что реклама не удалась. Руководителя отдела рекламы шеф призывает к ответу, и тот объясняет: «Вы ведь лично участвовали в рекламной акции, одобрили мои мероприятия и поэтому не можете меня упрекать в чем-либо». При этом он предъявляет проекты с пометками шефа.

## ***Вопросы.***

1. Какую цель преследовал г-н Хаген, когда передавал шефу предварительные наброски рекламы?
2. Следовало ли шефу просматривать проекты?

## ***Задание 7***

Руководитель отдела г-н Краузе получил задание заниматься рекламациями клиентов и вести с ними переговоры по удовлетворению рекламаций. Для этого ему даны руководством все необходимые полномочия. Однако довольно часто он по телефону просит директора, чтобы тот сам принял «особенно трудного» клиента. Г-н Краузе чувствует неуверенность при проведении переговоров. Постоянные его обращения к директору значительно увеличивают нагрузку того, тем не менее руководитель отдела уверен в том, что его метод переговоров считают таким эффективным и без него не могут обойтись.



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 26 из 84](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Заккрыть](#)

## **Вопросы.**

1. Какое качество демонстрирует г-н Краузе?
2. Что движет директором?
3. Чем воспользовался в своих целях г-н Краузе?
4. Что воспитывает в подчиненных убежденность в том, что он все может делать лучше всех и без его совета окружающие не обойдутся?

## **Задание 8**

Это был по-настоящему несчастливый день для мастера Дозе. Два его сотрудника сообщили, что они больны. Рано утром один подвернул на лестнице ногу, и его сразу же увезли в больницу, а через два часа другой повредил руку при заточке инструмента. А ведь через три дня должен быть выполнен большой заказ для фирмы «Шмидт и К».

С большим трудом мастер перераспределил задания среди оставшихся рабочих и ушел на согласование к конструктору. Когда он вернулся из конструкторского бюро, то увидел, что трое из оставшихся рабочих отсутствуют. Оказалось, что в отсутствие мастера приходил главный инженер предприятия и дал указание трем рабочим немедленно идти вместе с ним на разгрузку вагонов.

Так как мастер Дозе не мог больше увидеть главного инженера, то распоряжение начальства нельзя было отменить. Тем самым становилось невозможным выдержать сроки выполнения заказа фирмы «Шмидт и К».

## **Вопросы**

1. Как можно определить сложившуюся ситуацию: «управление мимоходом», «перепрыгивание через ступени иерархии», «нарушение хода работ»?
2. Теряет ли свое значение или становится ненужной иерархия при переходе от авторитарного к демократическому руководству?



Начало

Содержание



Страница 27 из 84

Назад

На весь экран

Заккрыть

## *Задание 9*

Директор отдела продажи г-н Фрелих принял на работу нового руководителя отдела рекламы г-на Дикмана. Оценив идеи г-на Дикмана как перспективные, он возлагал на нового сотрудника большие надежды.

К сожалению, при первых же больших рекламных акциях выяснилось, что г-н Дикман ни в формулировках привлекательных рекламных надписей, ни в графическом изображении проспектов не показал изобретательности. И осуществленные им мероприятия не дали существенного результата.

Г-н Фрелих разочарован в новом работнике. Кроме того, он испытывает неловкость перед своими подчиненными: ведь он сам расточал преждевременные похвалы г-ну Дикману. Однако, не желая признаваться в своей ошибке относительно способностей нового руководителя рекламы и стремясь не допустить в дальнейшем подобный просчет, он решает сам активно включиться в рекламное дело, для чего изучает специальную литературу и становится консультантом г-на Дикмана. Это отнимает у него много времени, и ему нередко приходится пренебрегать своими должностными обязанностями.

### *Вопросы.*

1. Похвальна ли тактика, выбранная г-ном Фрелихом?
2. Как, по Вашему мнению, следует поступить с г-ном Дикманом?
3. В течение какого времени предприятие должно терпеть сотрудника, показавшего себя неспособным к делу?

## *Задание 10.*

Мастер Крайз жалуется, что он целый день без перерыва на ногах. Если бы он сам обо всем не беспокоился, все шло бы наперекосяк. У него нет времени даже для того, чтобы перекусить. Поэтому нет ничего удивительного в том, что вечерами он приходит домой полностью «выжатый».

При анализе деятельности мастера Крайза выяснилось следующее: мастер систематически исключал из поля зрения своих старших рабочих (бригадиров). Указания он давал непосредственно отдельным рабочим и детально проверял выполнение. Если работа была выполнена неудовлетворительно, он тут же вмешивался и начинал лично исправлять ошибку.



Начало

Содержание



Страница 28 из 84

Назад

На весь экран

Заккрыть

## *Вопросы.*

1. За что мастер Крайз получает зарплату?
2. Каков уровень соответствия его занимаемой должности и каков он у бригадиров участка?
3. Почему форму организации, при которой вся ответственность лежит на начальнике, именуют «инфарктной формой организации»?

## *Задание 11.*

Джон Р. Рокфеллер однажды посетил один из своих многочисленных заводов. Когда он зашел к директору завода в кабинет, тот диктовал письмо. «Не буду ему мешать», – подумал Рокфеллер и стал слушать диктовку. Когда директор закончил и секретарша вышла из комнаты, Рокфеллер сказал: «Я должен Вас немедленно рассчитать, так как Вы разбазариваете мои деньги».

"Как Вы можете это утверждать? - возмущенно воскликнул директор.

Вы только что диктовали письмо, – ответил Рокфеллер, – что, без сомнения, мог бы выполнить, кто-либо из Ваших сотрудников. Но тот, кто получает максимум 3000 долларов в год. Вы получаете в 10 раз больше. Если Вы выполняете работу за своих подчиненных, значит, вы плохо справляетесь с собственными обязанностями. В результате деньги, которые я Вам плачу, выбрасываются на ветер.

## *Вопросы*

1. Убедительны были бы оправдания директора тина: «Я стараюсь ничего не упустить из виду, я обязан обо всем... и т.п.» ?
2. Оправданны ли действия директора, если действительно в его аппарате некому доверить составление важного письма?
3. На месте Рокфеллера Вы исполнили бы свою угрозу?



Начало

Содержание



Страница 29 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

## **Задание 12.**

**Ситуация 1.** Директор магазина торговой фирмы, который прежде много лет был заведующим секцией мужской одежды, объясняет нынешнему начальнику отдела, что хотел бы лично заниматься вопросами дальнейшего развития секции мужской одежды и. По этой причине он организует у себя регулярные совещания работников отдела, на которых должен при присутствовать и его нынешний начальник.

### **Вопрос**

Похвально ли такое поведение директора?

**Ситуация 2.** Из наблюдений президента железнодорожной компании: «Многие менеджеры железнодорожных управлений заняты тем, что проверяют билеты, смазывают оси, прочищают паровые свистки и показывают повару вагон-ресторана, как делается салат. И потом еще удивляются, что их дела кончаются провалом».

### **Вопрос**

А чем же должны заниматься менеджеры?

## **Ситуация 3.**

Г-н Вейс, член правления и руководитель технического ведомства на большом предприятии, ежедневно ставит до 100 подписей, большую часть которых могли бы поставить подчиненные ему руководители производства, так как речь идет о делах, находящихся в их зоне делегирования. Но он не собирается отказываться от этого. Во время подписывания бумаг он часто ведет разговоры с сотрудниками, дружески подчеркивая: «Не беспокойтесь, я хотя и пишу, слушаю Вас внимательно». Сотрудники называют его «самым дорогим работником ручного труда».



Начало

Содержание



Страница 30 из 84

Назад

На весь экран

Заккрыть

### ***Вопросы.***

1. Попробуйте объяснить поведение г-на Вейса.
2. Общий к трем ситуациям: «Что роднит поведение, стиль управления менеджеров в этих трех примерах?»

### ***Задание 13.***

Г-н Нойман, владелец большой строительной фирмы, в которой трудятся несколько тысяч рабочих, принципиально оставляет за собой право принимать решения по всем закупкам инструментов.

Однажды, когда к нему пришел посетитель для важного разговора, секретарша попросила его подписать срочную заявку на материалы. Г-н Нойман извинился перед посетителем и подписал требование на тачку стоимостью 170 марок. При этом он пояснил, что требование, к сожалению, нельзя отложить, так как тачка срочно нужна на одной из стройплощадок.

Сделка, которую посетитель хотел заключить с Нойманом, не состоялась. А своим коллегам он сказал, что, наблюдая, как шеф фирмы решает вопрос о каждой тачке, он не может отделаться от мысли, что эта фирма в финансовом отношении не заслуживает доверия.

### ***Вопросы.***

1. Почему г-н Нойман «все берет на себя»? Приветствуете ли вы такой стиль руководства?
2. К чему привела предельная дотошность Ноймана?
3. Не слишком ли категоричен в своем высказывании посетитель?
4. Попробуйте описать ход мыслей посетителя.



Начало

Содержание



Страница 31 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

#### *Задание 14.*

В работе менеджера особую роль играет рациональность мышления. Диалектику мыслительного процесса современного российского менеджера можно охарактеризовать следующими чертами:

- панорамность мышления (системность, широта, комплексность) и профессиональная предметность (знание деталей и тонкостей управления);
- умение понимать, принимать и использовать точки зрения, позиции, мнения, противоположные собственным, и одновременно проводить свою принципиальную линию; противодействие неделовому нажиму сверху без попадания в оппозицию к руководству;
- умение не соглашаться с мнением руководства, сохраняя при этом хорошие отношения с ним;
- склонность к восприятию новых идей и их реализации, способность отличить и хот прожектерства;
- способность рисковать (принимать решения, действовать без уверенности в позитивности последствий этих решений и действий), избегать опасных для бизнеса ошибок;
- предельная тактичность и вежливость в обращении с людьми и жесткая требовательность к любым отклонениям от установленных правил работы;
- демократичность, позволяющая не сковывать своим авторитетом идеи и действия подчиненных людей, и одновременно твердость в проведении линии на укрепление дисциплины, без которой высокорезультативная работа невозможна;

Современный менеджер должен уметь ориентироваться в различных условиях, чтобы соответствовать требованиям ситуации в процессе управления.



Начало

Содержание



Страница 32 из 84

Назад

На весь экран

Заккрыть



## *Вопросы.*

1. Согласны ли Вы с положениями, изложенными выше, или у Вас имеются аргументированные возражения по отдельным позициям? В последнем случае подготовьте систему доказательств выдвигаемых Вами положений.

2. Чем отличается от идеала Ваша собственная организация мышления? Какие в ней особенности? Какие черты современного мышления менеджера Вы считаете необходимым активно в себе развивать?

## *Задание 15.*

Фирма «Машинебау» имеет заказ на изготовление более чем 500 специальных редукторов к оговоренному сроку. Производство продукции идет быстрыми темпами. Но у мастера Карга нет для окончательного изготовления шарикоподшипника, на который он неоднократно составлял рекламации. Изготовление в срок редукторов оказывается под вопросом.

Руководитель производства г-н Флотт просит держать его в курсе относительно того, будет ли выполнен в срок этот заказ. Начальник участка г-н Вихтинг уверяет его, что все идет по плану. Ведь ему ничего неизвестно о тех трудностях, с которыми связано изготовление заказа в срок. Как-то мимоходом он спрашивает мастера, как выполняется заказ, и тот отвечает: «Окончательный монтаж задерживается из-за отсутствия подшипников. Я неоднократно делал запрос поставщику, но до сих пор не получено даже извещение об отправке. Изготовление заказа до пятницы в любом случае исключено. Но я ничего не могу поделать».

Конечно, все это очень рассердило г-на Вихтинга. Ведь если бы ему сообщили о сложившейся ситуации раньше, он сам включился бы в ее разрешение. Особенно досадно ему то, что он неправильно информировал своего руководителя.



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 33 из 84](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Закрыть](#)

### ***Вопросы.***

1. Обязан ли был мастер Карг информировать г-на Вихтинга о возникшей проблеме?
2. В чем главная ошибка г-на Вихтинга?

### ***Задание 16.***

Руководитель отдела уведомлений одной из бухгалтерий г-н Мейер придерживается похвального принципа составлять каждое уведомление по возможности в более индивидуальной форме. Это значит, что каждое уведомление составляется отдельно и диктуется машинистке. По мере увеличения оборота фирмы объем этой письменной документации также возрастает. Тогда г-н Мейер делает заявку на обеспечение отдела уведомлений новой пишущей машинкой, в большей степени автоматизированной. К заявке он прилагает проекты текстов, уведомлений, которые при сохранении индивидуальной формы могут способствовать автоматизации этой письменной работы. Экономия по времени при этом составит около 40%.

### ***Вопросы.***

1. Можно ли назвать г-на Мейера менеджером-предпринимателем?
2. Правомерно ли обращение к начальству с предложением о приобретении новой машинки?
3. Использует ли г-н Мейер право консультирования с вышестоящего руководителя?

### ***Задание 17.***

С переездом в новое здание управления руководитель производственного отдела г-н Шмидт наряду с новой мебелью вознамерился обзавестись и новой, более целесообразной, удобной регистратурой. На ярмарке в Ганновере он видел хорошую картотеку в невысоких деревянных шкафах, которые ему понравились своим представительным видом.



Начало

Содержание



Страница 34 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть



Он изложил свою идею на совещании с руководителями отделов. Но двое из них не отреагировали на сказанное, так как в их отделах мало письменной документации, и им в общем-то все равно. Начальнику третьего отдела, г-ну Фредлиху, не нравится тип папок, которые будут в ней. Четвертый, г-н Фукс, хотя его новая система регистрации не устраивает, не хочет возражать своему руководителю. Г-н Шмидт, поддержанный г-ном Фуксом, решает заказать новую систему.

После совещания г-н Фредлих упрекает коллегу Фукса в том, что он, несмотря на лучшее знание дела, поддержал шефа в его бессмысленном начинании. Г-н Фукс миролюбиво отвечает: «Дорогой коллега, не лишайте дитя любимой игрушки. Не позднее чем через год, все уладится». Такой оппортунизм еще более выводит из себя г-на Фредлиха: «Господин Фукс, кто будет мучиться с этой картотекой – мы или шеф? Мы должны четко и ясно сказать, какая система более рациональна для нашего отделения».

### *Вопросы.*

1. Умно ли поступает г-н Фукс, не вступая в пререкания с начальником?
2. Прав ли г-н Фредлих, критикующий своего коллегу?
3. Правильно ли вели себя на совещании два других начальника отделов?

### *Задание 18*

Руководство крупной промышленной фирмы распорядилось, что в будущем только начальник производства может разрешить сверхурочную работу в производственных мастерских.

До этого разрешение давалось начальниками участков, и число сверхурочных часов при том же объеме работ стремительно росло.

Когда мастер Олд сделал заявку на сверхурочные работы на текущей неделе, начальник его участка решительно воспротивился: - не пойду к шефу, он только что дал мне, согласие на 8 часов сверхурочных как на что-то чрезвычайное для ремонтных работ в мехмастерской. Все несрочные работы

Начало

Содержание



Страница 35 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

отложены на следующую неделю. Как-нибудь справитесь!» Но мастер Олд садится на стул и говорит: «Послушай, шеф, если бы это не было так необходимо, я бы не пришел с этим. Я уже все продумал на будущую неделю: там нет ни одного часа для того, что надо сделать сегодня. Если мы не сделаем это на этой неделе, то следующей у нас будет двойное отставание. Шеф мне необходимо еще по 4 часа на пятых. Я хочу сделать все, чтобы на следующей неделе выдержать сроки, включая срочные заказы. Это нужно довести до сведения шефа».

Ответ; «Да он не примет эти доводы только из одного принципа Я не верю, что у вас нет других возможностей» и т. д. Но мастер продолжает приводить доводы, и в конце концов начальник участка в ярости восклицает: «Ладно, попытаюсь отвоевать для вас 10 часов. Но это - в последний раз!» Мастер Олд уходит довольный.

### ***Вопросы.***

1. Как Вы думаете, почему мастер Олд удовольствовался 10 часами вместо запрашиваемых 20?
2. На месте начальника участка Вы отвергли бы все доводы подчиненного, дабы избежать неминуемых неприятностей у начальника, или нет?
3. Какие качества проявил мастер Олд в разрешении своего вопроса?
4. Каким правом подчиненного мастер Олд воспользовался в данной ситуации?

### ***Задание 19.***

Г-н Шульц является сотрудником отдела по продаже кипятильных установок в большой торговой фирме. Он уполномочен при необходимости указывать в списке цен скидку до 16%. Состояние доходов из-за сильного давления конкурентов в этой отрасли неблагоприятно: при полном исчерпании лимита скидок удается лишь покрыть затраты. Г-н Шульц после тяжелых переговоров продаёт одному крупному заказчику партию кипятильных установок на 10000 марок с 15%-ной скидкой. При этом достигнута скромная прибыль в 100 марок.



Начало

Содержание



Страница 36 из 84

Назад

На весь экран

Закреть

После поставки продукции заказчику от того приходит рекламация, поскольку часть установок имеет повреждения. Заказчик требует возмещения ущерба в 250 марок за дополнительные работы, в противном случае заказчик грозит возвратом заказа.

При поступлении рекламации г-н Шульц имеет право возмещать ущерб до 5% от стоимости контракта. Хотя его лимит в данном случае составляет 425 марок, он не хотел бы возмещать ущерб, так как убытки от заказа составят тогда 150 марок. С этими расчетами он идет к своему начальнику, но тот отклоняет его обращение, ссылаясь на то, что решение по данному вопросу является делом г-на Шульца. Но тот остается при мнении, что действует ответственно, ведь фирму надо ограждать от убытков, ему не понятно, как его руководитель может поступать столь безрассудно.

### ***Вопросы.***

1. Правомерен ли отказ начальника рассмотреть просьбу г-на Шульца?
2. Нарушил ли г-н Шульц принцип делегирования ответственности?
3. На месте г-на Шульца Вы приняли бы или отклонили предложение заказчика?

### ***Задание 20.***

На большом предприятии резиновой промышленности мастер Апфель отвечает за производство в ночную смену на своем участке. При этом он должен заботиться о том, чтобы соответствующее количество резинового сырья было произведено с надлежащим качеством. Кроме того, количество продукции зависит от определенного давления пара. За величину давления пара отвечает мастер Бауэр (участок обслуживания парового котла).

Когда однажды ночью мастеру Апфелю для определенной производственной операции потребовался пар повышенного давления, он обратился со своей просьбой к мастеру Бауэру, но тот отказался ее выполнить, обосновав это тем, что величину давления пара определяет он, а не мастер Апфель.



Начало

Содержание



Страница 37 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

На следующее утро отдел технического контроля обнаруживает существенные дефекты качества продукции на участке мастера Апфеля, за что он и получает серьезное взыскание. Мастер Апфель считает обвинение несправедливым.

### ***Вопросы.***

1. Согласны ли Вы с мастером Апфелем?
2. Виноват ли мастер Бауэр?
3. В чем, по Вашему мнению, кроется причина конфликта?
4. Что и кому необходимо предпринять для устранения в будущем подобных ситуаций?
5. Какие теоретические ошибки допущены в рассматриваемом случае, какие принципы нарушены?

### ***Задание 21.***

В мае, незадолго до летнего отпуска, руководитель отдела г-н Амт оказался очень загруженным. Не успевая выполнить весь объем работы, он дал своим сотрудникам свободу принятия решений, при этом просил не беспокоить его по пустякам и действовать самостоятельно.

Вернувшись после отпуска, руководитель возвращает все «на круги своя». Теперь он уже не может найти себе достаточный объем работы. Он вмешивается во все дела, любое решение принимает только лично и вновь повторяет, что как шеф он должен вникать во всякую мелочь. К рождеству его активность заметно спадает, и наиболее активным сотрудникам вновь удается расширить поле своей деятельности. После рождественских каникул кривая активности шефа вновь ползет вверх до тех пор, пока он весной опять не начинает чувствовать усталость, и достигает своего полного спада вновь ко времени отпуска.



Начало

Содержание



Страница 38 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

## *Вопросы.*

1. Как бы Вы охарактеризовали метод руководства г-на Ахта? Как, по Вашему мнению, сказываются на удовлетворенности работой подчиненных сезонные кривые активности начальника?
2. Эффективно ли волевое делегирование полномочий в каких-либо ситуациях?
3. Как бы Вы определили делегирование полномочий и почему:
  - а) организационно-техническое мероприятие для снижения загруженности руководителя;
  - б) принцип, на котором строится руководящая работа с самостоятельно думающими и действующими сотрудниками?
4. Сформулируйте цель делегирования полномочий.



Начало

Содержание



Страница 39 из 84

Назад

На весь экран

Закреть

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

### Управленческие нововведения в организациях

**Цель занятия** – развитие способностей в области анализа и проведения изменений на различных уровнях организации.

**Задание 1.** Объясните, почему изменения внешних факторов должны приводить к переменам в организации. Приведите конкретные примеры.

**Задание 2.** Прочитайте и выберите для анализа одну из предложенных ниже ситуаций.

**Задание 3.** Опишите:

- изменения, произошедшие в данной компании;
- источники возможного или возникшего сопротивления;
- сдерживающие и движущие силы (определите, внутренние или внешние причины их вызвали, постройте диаграмму);
- факторы, влияющие на выбор стратегии проведения изменений;
- стратегию проведения изменений, выбранную фирмой;
- стратегию преодоления сопротивления, принятую фирмой;
- этап проведения изменений, на котором находится фирма.

**Задание 4.** Проанализируйте и оцените действия руководства организации по проведению данных изменений. Отметьте достоинства и недостатки выбранной стратегии.

**Задание 5.** Предложите собственный вариант проведения изменений в условиях, сложившихся на данной фирме.



Начало

Содержание



Страница 40 из 84

Назад

На весь экран

Заккрыть



**Задание 6.** Вспомните и опишите перемены, которые произошли у Вас на работе. Желательно, чтобы эти перемены затрагивали каким-то образом Ваши интересы и были уже частично или полностью реализованы. Определите уровень этих изменений, для чего ответьте на следующие вопросы:

1. Какие это были перемены?
2. Почему эти перемены были необходимы?
3. Кто был их инициатором?
4. На кого они оказали воздействие и каким образом?
5. Какое сопротивление наблюдалось этим переменам?
6. Как претворялись в жизнь эти перемены (обсуждение, принуждение и т. п.)?
7. Каков их успех (неудача) и почему?

### ***Порядок выполнения работы***

1. Каждый магистрант самостоятельно выполняет задание.
2. Подгруппы (2 – 3 магистранта) выполняют задания 2-5 для выбранной ситуации.
3. Магистранты дневного отделения факультета выполнения выполняют, кроме того, задание 6.
4. Оформляется отчет: результаты индивидуального задания представляет каждый студент результаты работы подгруппы оформляются в виде общего отчета.
5. При подготовке к защите выполненной работы следует ответить на контрольные вопросы.



Начало

Содержание



Страница 41 из 84

Назад

На весь экран

Заккрыть

## Вопросы

1. Почему организация должна осуществлять изменения?
2. Что может служить причиной изменений в организации?
3. Какие существуют уровни изменений? Их характеристика?
4. Как зависит трудность осуществления изменений от их уровня ?
5. Что включает анализ и описание изменений?
6. Приведите примеры движущих и сдерживающих сил.
7. Какие существуют стратегии преодоления сопротивления изменениям?
8. Какие существуют стратегии осуществления изменений?
9. Выбор стратегии проведения изменений.
10. Охарактеризуйте этапы проведения нововведений.

### Ситуация 1: Смогут ли информационные технологии помочь А&Р?

Одна из старейших американских розничных сетей по торговле продовольствием ставит 250 млн. долл. на то, что передовая технология и квалифицированные кадры смогут восстановить падающую прибыль компании.

Компания со 142-летней историей (ее официальное название – Те Среа) поставила свое будущее в зависимость от проекта полной реструктуризации систем и цепочек поставок стоимостью 250 млн. долл., который рассчитан на четыре года. Ожидается, что к 2004 году будет обновлено 95% используемых сейчас приложений. Обремененная архаичной ИТ-инфраструктурой и теснимая новыми компаниями (такими, клубные дисконтные магазины и круглосуточно работающие торговые точки), А&Р может сделать только одно — взять и ликвидировать допотопные системы и старые методы ведения бизнеса.

Компанию ждет тяжелая борьба: идет подготовка к внедрению системы класса ERP («планирование ресурсов предприятия»). Эта система должна обеспечить перерождение А&Р из бакалейной лавки в высокотехнологичную компанию розничной торговли, способную выдержать нажим конкурентов.



Начало

Содержание



Страница 42 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

По сути, это пари, — говорит Николас Айоли, старший вице-президент и директор информационной службы, приглашенный в компанию полтора года назад для руководства проектом. — «Если мы хотим стать полноценными участниками рынка, нам нужно обогнать своих соперников. Речь идет о стратегических изменениях?». В последнее десятилетие A&P пыталась сопротивляться натиску таких гигантов розничной продовольственной торговли, как дочерняя компания голландского концерна Royal Ahold. Продажи не росли, на беспорядочный набор устаревших информационных систем никто не обращал внимания. В конце 80-х — начала 90-х годов компания совершила несколько крупных поглощений, которые были неудачными и оказали негативное влияние на размеры прибыли.

В 1998 году генеральным директором стал Кристиан Хауб, 34-летний отпрыск семьи, владеющей немецкой фирмой (ей принадлежит 53-процентная доля участия в капитале A&P). Он с оптимизмом объявил о «великом обновлении», ликвидировал более 100 торговых точек и открыл супермаркеты. Однако не получилось ни быстрого обновления, ни великих результатов, которых ждали на Уолл-стрит, и вскоре Хауб принял решение о всеобъемлющей ревизии хромающей системы поставок, причиной сильного отставания которой являлись устаревшие технологии и неэффективные бизнес-процессы.

A&P, владеющая 750 магазинами в США и Канаде и объединяющая известные торговые сети A&P, далеко не одинока в стремлении осуществить значительные инвестиции в ИТ для спасения своего бизнеса. Компании обрабатывающей промышленности и авиатранспорта также предпринимают масштабные усилия в сфере ИТ для того, чтоб стать ближе к клиентам и перевести функционирование своих цепочек поставок в Web-измерение.

Как считает Айоли, розничная продовольственная торговля, для которой характерны крайне низкая маржа и обостряющаяся конкуренция, может получить от внедрения интегрированной систем ERP более значительный экономический эффект в сравнении с другими отраслями.

В то же время столь сложный ИТ-проект в условиях отрасли, которую традиционно относят к низкотехнологичным, весьма рискован.



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 43 из 84](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Закрыть](#)

## Утомительный путь в гору

Когда в марте 2000 года Хауб объявил о планах всеобъемлющей реструктуризации ИТ-сферы и бизнес-процессов, которую он назвал «вторым великим обновлением», реакция фондового рынка оказалась весьма негативной. Курс акций, долгое время колебавшийся в пределах от 20 до 30 долл. за акцию, начал резко снижаться и к концу декабря упал до 6 долл.

Разочарованные медленными темпами «первого обновления», аналитики заявили, что столь значительные инвестиции в ИТ, сокращающие прибыль компании, нанесут ущерб акционерам, и стали рекомендовать инвесторам «держаться» или «продавать» акции A&P.

«Проекты великого обновления совершенно необходимы, но они сильно запоздали, — отмечает Марк Хассон, аналитик банка, присвоивший акциям рейтинг «продавать». Каждый раз, сделав шаг вперед, A&P делает два шага назад. В течение десяти лет не было никаких вложений в ИТ, и лишь недавно топ-менеджеров призвали за это к ответу».

Он утверждает, что курс акций A&P пострадал из-за того, что показатели оборота и прибыли оказались ниже прогнозных оценок, а также в результате появления информации о возможном открытии крупных магазинов для более состоятельных покупателей, которая не была, однако, подкреплена убедительными расчетами доходности этих инвестиций.

Вотум недоверия не слишком удивил Хауба, предпочитающего, чтобы его называли не генеральным директором, а директором по изменению корпоративной культуры: «Уолл-стрит учитывает слишком краткосрочную перспективу. Если вы скажете им, что срок окупаемости составляет 18 месяцев, его посчитают слишком долгим. Они просто не поняли, какой объем работы нам предстоит».

Он рассчитывает, что к 2004 году будет достигнута экономия в размере 325 млн. долл. за счет снижения издержек и улучшения предлагаемого покупателям



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 44 из 84](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Закрыть](#)

ассортимента товаров, а годовая операционная прибыль до вычета налогов увеличится на 100 млн. долл.

Хауб отверг предположения некоторых аналитиков о том, что может возникнуть необходимость привлечь инвестора в лице какой-либо крупной международной торговой корпорации. A&P уже имеет такого инвестора – это находящаяся в собственности Хаубов компания Tengelman Group с годовым оборотом в 25 млрд. долл., которая входит в десятку ведущих фирм мира в сфере розничной торговли. «Мы не заинтересованы в продаже A&P, поскольку у нее есть внутренний потенциал и его нужно реализовать», – говорит Кристиан Хауб.

В отделанном деревянными панелями центральном офисе A&P царит оптимизм. На стенах красочные плакаты с дерзкими лозунгами типа «Мы – новые фанатики» и «Сила единицы – от тебя может зависеть исход дела», а ИТ-менеджеры спуют между рабочими отсеками в брюках цвета хаки и теннисках (эта одежда стала нормой с тех пор, как компанию возглавил Хауб, или просто Кристиан, как его зовут все сотрудники).

«Мы полны решимости доказать, что Уолл-стрит ошибается, – говорит Фрэнк Урбаньяк, вице-президент по управлению ПО. – Негативное мнение фондового рынка служит для нас сильнейшим стимулятором. Чем сильнее падает курс акций, тем больше наша настойчивость». Этажом выше – просторный кабинет Айоли.

Он взволнованно говорит об этом проекте как о «самом серьезном вызове», с которым ему пришлось столкнуться. На предыдущих работах – в качестве директора информационной службы в компаниях он отвечал за всестороннее реформирование бизнеса и объединение стратегии информационной службы в единое целое с корпоративными целями и задачами.

На протяжении своей карьеры Айоли наблюдал, как его коллеги превращались из оперативных сотрудников, выполняющих текущие задачи, в стратегических партнеров. «Если у вас нет понимания с высшим руководством, вы не сможете осуществлять необходимые инновации», – подчеркивает он.



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 45 из 84](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Закрыть](#)

И все же, когда весной 1999 года ему позвонили из кадрового агентства и предложили перейти на работу в A&P, у него возникло несколько серьезных причин для беспокойства. Айоли знал об особенностях розничной продовольственной торговли (низкая прибыльность и сильная конкуренция). Поинтересовавшись, он узнал также, что A&P сильно отстает от своих соперников в сфере ИТ. Большинство используемых в компании приложений не обновлялось в течение 12-15 лет; они были написаны с использованием специального кода или на языке Кобол; доступ к 85% приложений обеспечивался через терминалы, подключенные к двум мэйнфреймам IBM, которые расположены в штатах Нью - Джерси и Мэриленд. В эпоху, когда многие розничные торговцы продовольствием уже начали применять сложные схемы обеспечения лояльности покупателей, оказалось, что у A&P нет никаких средств анализа данных, поступающих от поставщиков и заказчиков. «У нас были чрезвычайно устаревшие системы во всех сферах деятельности – от финансов и реализации до снабжения и складирования, – вспоминает Айоли. В потоках информации были огромные пробелы, а хранилища данных и вовсе отсутствовали».

Розничная торговля часто страдает от глубоких «информационных провалов»: сотрудники в головном офисе крайне редко имеют четкую картину процесса продаж в магазинах, поскольку системы дистрибуции раздроблены. «Прозрачность процесса движения товара теряется при его поступлении в магазин», – отмечает Патрик Мьюлларки, партнер исследовательской фирмы Booz, добавляя, что крупная торговая компания Vel-Mart уже приняла меры для противодействия этому, повысив эффективность своей цепочки поставок посредством централизации дистрибьюторской сети.

Несмотря на все трудности, Айоли взялся за предложенную работу: он почувствовал, что сможет не только тесно сотрудничать с Хаубом в вопросах технологии, но и участвовать в организации обучения и других масштабных программах по изменению управления, сопряженных со всеобъемлющей реструктуризацией.



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 46 из 84](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Заккрыть](#)

*Хауб понимает, что трансформировать компанию можно только с помощью информационных технологий, – подчеркивает он. – Мы открываем новые направления деятельности информационной службы – к ИТ, как таковым, добавляется управление знаниями и процессами, и в итоге мы занимаемся бизнес-стратегией в целом».*

## **Новая смелая система ЕКР**

В первые же дни работы на новом месте Айоли столкнулся со сложной задачей выбора поставщиков, способных предложить систему ERP для розничной торговли продуктами питания. В качестве консультанта была привлечена корпорация IBM, и с ее помощью Айоли, Хауб и другие топ-менеджеры A&P сначала рассмотрели возможность приобретения нескольких готовых программных разработок, которые признаны лучшими в отдельных направлениях организации цепочки поставок для розничных магазинов. Такой подход, однако, означал построение множества интерфейсов, тогда как важным требованием выполняемого проекта была скорость внедрения.

И хотя у Айоли уже имелся опыт своевременной реализации системы SAP R/3 в компании Citizen Utilities (причем расходы на осуществление проекта оказались ниже запланированных), он понимал, что есть еще одна трудность: ни один поставщик не может предложить систему, предназначенную специально для торговли продуктами питания. В отрасли большое значение придается быстрому прохождению скоропортящихся товаров по цепочке поставок. Молоко, фрукты и мясо имеют разные сроки хранения и требуют применения различных способов складирования, что усложняет обычную для розничной торговли систему снабжения. Например, для молока очень важно создать «холодную цепочку», пронизывающую все сферы закупок, складского хозяйства и дистрибуции. Достаточно разрыва в одном звене, и товар окажется негодным. Закупка продовольствия тоже весьма сложный процесс, поскольку он проходит на региональном, национальном и международном уровнях.



Начало

Содержание



Страница 47 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть



По мнению Айоли, их проект отличается от проектов, реализуемых в отрасли, тем, что последние лишь модернизируют свои системы, тогда как в A&P впервые сделана попытка стратегической трансформаций бизнеса и наиболее полного приближения к полноценной системе ERP в системе торговли продовольственными товарами:

*«Мы полагаем, что высокий технологический уровень и развитая функциональность позволят нам обогнать конкурентов».*

Поставщиком программного обеспечения была выбрана Retek. Это произошло в результате проведения тендера, который Айоли назвал «конкурсом на лучший пирог». Разработчики отбирались по следующим категориям:

- характеристики и функции программного комплекса;
- технологическая стратегия; надежность поставщика;
- стоимость системы.

Retek считается лидером в производстве программного обеспечения для розничной торговли, поэтому она получила высокий балл по технологическим характеристикам (компания имеет значительный опыт в разработке систем ERP для таких обширных американских сетей, как Eckerd, а также для менее крупных сетей в Европе и Азии).

В то же время Айоли был весьма обеспокоен тем, что в результате заключения контракта с Retek будущее A&P будет поставлено в зависимость от деятельности небольшой фирмы с объемом продаж в 69 млн. долл., хотя никаких признаков неблагополучия у Retek до сих пор не наблюдалось и она успешно росла.

– *«Я долго размышлял над вопросом о том, что судьба бизнеса с 10-миллиардным оборотом зависит от такой скромной компании. Если их положение окажется уязвимым, то и мы подвергнемся значительному риску»*, – вспоминает он.

Чтобы разрешить эту проблему, Айоли организовал трехстороннее партнерство с Retek и IBM, выполняющей функции системного интегратора.

Начало

Содержание



Страница 48 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть



В соответствии с этим соглашением после завершения проекта Retek станет владельцем программного кода, а A&P будет получать часть лицензионных отчислений в случае продажи ПО другим компаниям. Главное же в том, что IBM приобрела долю участия в капитале Retek и откомандировала в нее команду разработчиков. Хотя проект находится лишь в начальной стадии, все три партнера в восторге от заключенного контракта.

«Широкое стратегическое партнерство с A&P и Retek стало образцом для нашего взаимодействия с клиентами», – отмечает Роб Хэфкер, исполнительный менеджер IBM по проектам в розничной торговле.

### Лицом к лицу с риском

Главные риски, возникающие в процессе реализации этого проекта, – «расползание» согласованного объема работ, выход за рамки утвержденного бюджета, потеря контроля над поставщиками.

*«Когда завершается первая половина крупного проекта, особенно такого, который связан с привлечением сотрудников со стороны, возникает тенденция к гигантомании»,* – отмечает Ивонна Дженовезе, директор по исследованиям компании Gartner Group. Она полагает, что для амбициозных проектов, подобных тому, который осуществляется в A&P, характерна высокая вероятность превышения размеров выделенного на них бюджета. Более того, текущая ситуация на рынке труда делает крайне проблематичным привлечение квалифицированных ИТ-кадров, способных успешно запустить систему ЕКР.

*«Многие специалисты по разработке и внедрению систем планирования ресурсов перешли в сферу электронного бизнеса»,* – добавляет она.

И тем не менее эксперты считают, что установка технологий – самая легкая часть работы. Так, Жирард вполне допускает, что A&P сможет выполнить поставленную задачу в срок и в пределах запланированных расходов. Однако многие ERP-проекты тормозились на этапе обучения многотысячного персонала. Дженовезе указывает:



Начало

Содержание



Страница 49 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

*«Человеческую натуру невозможно проконтролировать. Не исключено, что когда все составные части системы будут собраны вместе и сотрудникам представят результат в готовом виде, то последние начнут сопротивляться и не станут использовать некоторые предусмотренные технологиями функции.»*

С ней согласен Мьюлларки из Booz: «Компании, владеющей 750 магазинами с большим количеством частично занятых сотрудников и высокой оборачиваемостью товаров, предстоят весьма значительные расходы».

Он называет начатую A&P реструктуризацию «амбициозной» с точки зрения ее масштабов и сложных условий, сложившихся в отрасли, однако одобряет бизнес-концепцию в целом: *«Если они справятся, это будет потрясающе. В противном случае их конкурентоспособность вновь снизится.»*

Айоли и его команда признают наличие риска, но считают, что тщательно детализированный бизнес-план, предусматривающий еженедельные совместные заседания топ-менеджеров, руководителей групп и представителей IBM и Retek, обеспечит выполнение проекта вовремя и без превышения установленного объема затрат.

*«Подход A&P сильно отличается от тех методов, которые использовались в проектах, оказавшихся в итоге неудачными, – говорит Хэфкер из IBM. – Участие высшего руководства в регулярных собраниях и поэтапное внедрение системы сулит успех. Восемь специалистов A&P постоянно находятся в программистском подразделении и заняты отслеживанием запланированных параметров по срокам и бюджету и составлением отчетов о текущем состоянии проекта.»*

Айоли подчеркивает, что лишь 35% из общей суммы расходов по проекту составят затраты на технологию, тогда как 65% будет вложено в профессиональную подготовку, реорганизацию коммуникаций и управления и проведение оценки экономических результатов. Команды специалистов, созданные для реализации проекта, работают по трем направлениям: **бизнес-процессы, реформа управления и ИТ.**



Начало

Содержание



Страница 50 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

В команде, занимающейся изменениями в управлении, действует несколько групп : **по коммуникациям, обучению и определению показателей**, характеризующих эффективность освоения системы. Подготовка персонала будет проводиться главным образом на основе ИТ-технологий. Что касается набора дополнительных ИТ-кадров, то Айоли признает существующие в данной области трудности, но утверждает, что ко времени завершения проекта (через три с половиной года) численность ИТ-отдела, составляющая ныне 150 человек, будет увеличена вдвое. Компания планирует провести массированную рекламную кампанию по привлечению персонала и уже сейчас передает выполнение некоторых несложных функций на сторону таких, как (обслуживание старых приложений, базовая справочная служба и техническая поддержка ПК).

### **Впереди долгий путь**

В появившейся недавно рекламе генеральный директор A&P Хауб изображен облокотившимся на стойку бара в кафетерии только что открывшегося супермаркета. Он улыбается и держит в руке чашку кофе, а подпись под фото гласит: «Чтобы сохранить первенство, попробуйте соединить традиционные ценности с новыми идеями».

Конечно, A&P пока не лидер отрасли — по мнению наблюдателей, пройдет еще какое-то время, пока инвесторы убедятся в том, что проекты «великого обновления» действительно стоят затраченных на них усилий и значительных денежных средств.

Айоли убежден: если все пойдет по плану, то рекламная картинка. ярко освещенного, просторного супермаркета A&P станет нормой, а не исключением. Через три с половиной года цепочка Web-снабжения обеспечит кардинальное улучшение в отношениях с поставщиками и потребителями. Информация о приобретенных товарах будет анализироваться в хранилищах данных, что приведет к повышению качества обслуживания и наполнит магазины нужными и свежими продуктами, поток покупателей через кассовые терминалы будет стремительно



Начало

Содержание



Страница 51 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

нарастать. При содействии Tengelmann Group – своей материнской компании – A&P уже стала участником Web-биржи, организованной крупными розничными торговыми фирмами для взаимодействия с поставщиками. В 90 магазинах установлены системы кассовых терминалов самообслуживания, и в недалеком будущем покупателям будет предоставлена возможность сделать Internet-заказы на работе и забирать продукты по дороге домой.

И все же недавний визит автора статьи в магазин A&P, расположенный в фешенебельном пригороде Бостона, показал, что эта торговая сеть еще не обрела новый, ориентированный на клиента имидж. Машина по обработке купонов, обещающая немедленное предоставление скидок, не работала, а торговый зал с тускло освещенными рядами и ограниченным выбором товаров больше походил на старинную бакалейную лавку, чем на элегантный супермаркет, созданный с использованием новейших достижений в области высоких технологий.

*«A&P не делала очень многое из того, что делали ее соперники, осуществлявшие инвестиции в развитие своих магазинов и тратившие много усилий на обслуживание клиентов, – говорит Мередит Эдлер, аналитик инвестиционного банка. – «Чтобы избежать поглощения, вложения во второе великое обновление» были совершенно необходимы. Но в столь жесткой конкурентной среде результаты появятся не сразу».*

## **Ситуация 2: «Слияние Cloetta и Fazer»**

На протяжении более чем 100 лет имена Cloetta и Fazer были более чем известны и уважаемы на скандинавском рынке сладостей. Обе компании были известны высоким качеством своей продукции и сильными брендами. Cloetta – компания с более чем 140-летней историей, возраст Fazer – чуть поменьше, около века. Cloetta и Fazer была образована 1 января 2000 года в результате слияния шведской Cloetta и финской Fazer, бывшего подразделения Cloetta и Fazer Group.



Начало

Содержание



Страница 52 из 84

Назад

На весь экран

Заккрыть

Cloetta и Fazer является в настоящий момент крупнейшим производителем шоколада и конфет в скандинавском регионе. Очевидно, основными причинами, повлекшими слияние компаний, стало желание собственников сделать компанию более конкурентоспособной и предоставить потребителям во всех североевропейских странах широкий ассортимент высококачественных продуктов. Наиболее важными в географическом смысле рынками новой компании стали Швеция, Финляндия, Дания, Норвегия, Польша, Россия и прибалтийские государства. Cloetta и Fazer – лидер как шведского, так и финского рынка шоколада и конфет. В Дании и Норвегия компания удерживает третье место, в Польше - пятое. Cloetta и Fazer имеет три завода в Швеции, два в Финляндии и один в Польше.

Годовой финансовый отчет 2001 года сообщает о том, что выигрыш в результате синергии от координации различных операций Cloetta и Fazer оценивается примерно в 75 млн. шведских крон и достигнет своего максимального потенциала в течение следующих нескольких лет. Отчет также упоминает о том, что почти половина интеграционных проектов, начатых в первом полугодии 2000 были окончены к концу года. Бухгалтерия, финансовый и ИТ-отделы уже интегрированы, так же, как и закупки и логистика. Новое, интегрированное отделение сбыта начало работать с мая 2000 и довольно успешно внедрило совместную маркетинговую стратегию. В долгосрочной перспективе специализация и координация производства приведут к еще большей эффективности.

### **Сложное образование**

Новая компания отличается достаточно сложной структурой собственности: основной собственник Cloetta – AB Malfords Promotor имеет долю 20,6% в капитале и 39,9% голосов, Fazer – 20,1% капитала и 38,9% голосов. В контракте есть также условие о том, что ни одна из сторон не может обладать более чем 40% голосов.



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 53 из 84](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Заккрыть](#)

## Более десяти лет сотрудничества

Исполняющий директор и CEO Cloetta Fazer сообщил, что первые соглашения между компаниями относят еще к 60-м года, таким образом, можно считать, что компании имеют давние связи. Затем были примерно десять лет тесного сотрудничества и кооперации между Cloetta и Fazer. Некоторые продукты обеих компаний производились на одних и тех же заводах. Еще большие объемы производства и экономия грядут в будущем.

Согласно годовому отчету Cloetta Fazer, бренды являются наиболее ценным активом компании – они формируют позицию компании на рынке. Единство брендов новой Cloetta Fazer стало определенным сигналом сотрудникам, партнерам, потребителям. Как в деловых контактах, так и в отношениях с потребителями компания намерена сохранить оба ведущих бренда – Cloetta и Fazer. Компания намерена поддерживать силу брендов, развивать их дальше, чтобы быть уверенным, что они удовлетворяют ожидания рынка. Так, например, Fazer Blue, шоколадный батончик, был признан самым ценным брендом в Финляндии в 2001 году, согласно исследованиям маркетинговых и рекламных агентств.

## Другие аспекты

*«Новое единство и корпоративная культура строятся на разделяемых базовых ценностях и миссии. Все это происходит из истории, традиций и ценностей соответствующих компаний, но отражает наши будущие цели.»*

## Стратегии

Усилить лидирующие позиции на скандинавском рынке. Развить экспорт за пределы этого рынка. Отдать приоритет сильным брендам. Модернизировать товарный ассортимент. Оптимизировать рекламу и продвижение. Инвестировать в повышение производительности.



Начало

Содержание



Страница 54 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

## Миссия

Cloetta Fazer считает своей миссией создание чувства наслаждения и удовольствия у потребителей. Миссия компании отражает цель ее деятельности. Миссия также отличает компанию от ей подобных, делая ее более привлекательным партнером и работодателем.

### Cloetta и Fazer до слияния

*«Различия между компаниями были довольно велики, если мыслить категориями организационной структуры. Fazer двигалась в сторону матричной организации процессов, в то время как Cloetta была в большей степени традиционной функциональной структурой с высокой долей иерархичности, ориентированной в первую очередь на шведский рынок, тогда как Fazer была более интернациональной чем Cloetta. Обе компании добились выдающихся результатов в последние годы, поэтому трудно сказать, какая из структур эффективнее».* (Директор по продажам Fazer ).

Все бывшие менеджеры Fazer соглашаются в том, что Fazer была более международной. Fazer имела отделения за рубежом и более 50% продаж приходилось за пределы Финляндии, в то время как около 90% продаж Cloetta были в Швеции.

Интересным моментом является также то, что менеджеры как Cloetta, так и Fazer верят, что их предыдущая компания была менее централизованная, чем новое место работы. Основное различие между компаниями лежит во взглядах на контроль за деятельностью.

*«Если мы это немного упростим, то можем сказать, что с этой точки зрения, Fazer придерживалась более централизованного подхода, что они хотели установить более жесткие связи с центром и давать прямые директивы филиалам по поводу их деятельности. Мы же, в старой Cloetta, были больше*



Начало

Содержание



Страница 55 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

озабочены тем, что бизнес должен быть самостоятельным. Вы можете сказать, что региональные руководители имеют больше влияния и власти. Оба этих взгляда имеют как преимущества, так и недостатки. Было бы замечательно для Cloetta Fazer найти некий промежуточный путь».

В то же время CEO заявляет, что несправедливо сравнивать компании в таком ключе, так как Cloetta «а была отдельной компанией, а Fazer – частью холдинга. Большинство людей из Fazer уверены в том, что Fazer была более демократической компанией, с более широкой практикой делегирования полномочий.

## Интеграция

*«Cloetta обладала хорошими интеграционными процессами. Cloetta недавно купила конкурента - шведскую Candelia и успешно интегрировала его в свою структуру. Все подразделения и функциональные отделы должны были документировать и внедрять все возможные синергетические преимущества, а также анализировать, где еще можно было бы выиграть от слияния»* (Директор по персоналу).

Интеграционный процесс, использованный Cloetta при поглощении Candelia, стал прототипом для интеграционного процесса с Fazer. Одним из важных моментов является то, что, по словам директора по персоналу, все подразделения были непосредственно задействованы в интеграции. Даже если они объединились в разном порядке, они принимали участие с самого начала. Другим важным моментом является то, что весь процесс был тщательно документирован. Таким образом, Cloetta Fazer пыталась избежать недопонимания между различными отделами. Однако были некоторые особенности, которые отличались от случая с Cloetta. Большинство из них заключалось в том, что так как это не поглощение, а слияние, то власть распределялась в равной степени в новой компании. Поэтому все важные должности равноправно были разделены между менеджерами Cloetta Fazer.



Начало

Содержание



Страница 56 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть



Хотя первый год, в общем, считается успешным благодаря эффекту синергии, который удалось получить в ходе интеграции, не все подразделения удалось объединить так быстро, как планировалось. Некоторые проблемы возникли, например, в отделе маркетинга, так как интеграция в данном случае явила большим, чем просто объединение структур.

*«Отделы маркетинга Cloetta и Fazer объединяются в настоящий момент. У нас был директор по маркетингу, который пытался интегрировать эту функцию, однако он столкнулся со слишком большим количеством проблем эмоционального характера и другими препятствиями, и в действительности это не очень хорошо работало. В августе пришел новый директор, который начнет работать над интеграцией маркетинга с января» (Директор отдела продаж).*

СФО придерживается других взглядов, почему возникли проблемы с маркетингом: *«С одной стороны, так как отделы маркетинга и сами маркетологи связаны с творчеством, эти вопросы более размыты. Гораздо легче с инженерией и производственными вопросами, когда можно легко посчитать, что один путь выполнять определенные вещи лучше другого. Когда же доходит до маркетинга, там много мышления особым способом, много философии, много эмоций. У каждого есть идеи по этому поводу, гораздо труднее посчитать, какая из них лучше. Из-за этого так трудно интегрировать маркетинговые отделы. Это одна причина.»*

Также в производственном отделе дела продвигались медленнее чем ожидалось, но, по словам директора по персоналу, это были в первую очередь технические проблемы.

*«Мы немного опаздывали в нашем подразделении (о процессе интеграции). Сроки выполнялись примерно на 85%. Однако, если бы мы достигли 100%, сроки стали еще более жесткими. На мой взгляд, плюс заключается в том, что у нас все еще много потенциала» (Директор по производству).*



Начало

Содержание



Страница 57 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

## Реакции на интеграцию

Конечно же, можно было наблюдать разные реакции на проводимые изменения внутри организации. Некоторые сотрудники столкнулись с изменениями в своем обычном режиме, что иногда вызывало трудности. *«Люди в нашей организации не понимали, что они теперь работают в открытой компании (которая котируется на бирже), поэтому у нас стало больше ответственности\* (РК менеджер).*

Имидж новой компании также вызывал определенные трудности. PR менеджер приводит пример того, как люди использовали старые логотипы, например, на значках, в официальных мероприятиях. Исполнительный директор упоминает о том, что рабочие на заводах не чувствовали себя частью новой организации, за исключением того, что теперь они видели новое у входа название Cloetta Fazer.

После того как произошли основные изменения и удалось добиться успеха в первый год, казалось, что менеджмент приостановился и взял паузу. Некоторые сотрудники Cloetta Fazer сказали, что в течение второго года руководству не до конца удалось создать единство Cloetta и Fazer. Было слишком много контроля за объединением и мало видения перспективы.

Большинство собеседников согласилось с тем, что общий стиль управления стал наиболее острой проблемой в Cloetta Fazer. Единый стиль управления так и не был найден через два года после слияния. *«Самым большим различием между нашими компаниями стала разная управленческая культура, и частично из-за этого 2001 год стал для нас в какой-то мере неудачным» (Директор отдела продаж).* Новый общий стиль управления будет создан, по словам менеджеров, используя методы работы и старой Cloetta, и старой Fazer.

Как уже говорилось, объединение структур компаний позволило добиться синергетического эффекта. Лучшим примером такой интеграции стали шведские отделения по сбыту. Исполнительный директор сказал, что эти подразделения были полностью интегрированы уже в мае 2000, всего лишь через несколько месяцев после слияния.



Начало

Содержание



Страница 58 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

### Анализ факторов, критериев и ограничений при принятии управленческого решения

**Цель занятия** — развитие у магистрантов практических навыков к самостоятельной работе по анализу факторов, влияющих на принятие управленческого решения.

#### **Задание**

Выбрать вид деятельности, выявить факторы и объяснить их влияние, а также установить ограничение при принятии управленческого решения, связанного с одним из следующих направлений:

- 1) расширение номенклатуры производства;
- 2) увеличение объемов производства;
- 3) инвестирование в новую технику, сферу.

Задание можно выполнить, используя нижеприведенную ситуацию.

#### **Ситуация**

ОАО «Ирбитский мотоциклетный завод» (ИМЗ) – предприятие, специализирующееся на производстве тяжелых (объем двигателя - от 650 куб. см) мотоциклов с коляской.

Максимальный объем производства ИМЗ в 1990 г. составил 130 тыс. мотоциклов. Основными потребителями продукции ИМЗ были жители сельской местности и малых городов, покупавшие мотоциклы для перевозки пассажиров и небольших грузов по плохим дорогам и бездорожью, а также для охоты, рыбалки, сбора грибов, ягод и т. п. Однако в 90-х годах спрос со стороны данной категории потребителей значительно снизился. В результате в 1996 году предприятие произвело только около 2 тыс. мотоциклов.

Рассчитанное на гораздо больший объем производства предприятие оказалось далеко за точкой безубыточности» и быстро подошло к предбанкротному состоянию.



Начало

Содержание



Страница 59 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

Несмотря на трудности и недостаток финансовых ресурсов, руководству предприятия удалось организовать разработку и начало единичного и мелкосерийного производства новых видов продукции – мотоциклов «Вояж» и «Кобра», а также вездеходов «Тайга», «Медведь», «Егор».

Из-за неоправданной спешки завод вышел на рынок с техникой, имеющей конструктивные недоработки и не прошедшей необходимый цикл испытаний. В результате имиджу предприятия был нанесен существенный ущерб.

1998 г., сопоставляя развитие российского рынка с развитыми рынками западных стран, на предприятии пришли к выводу, что традиционный рынок тяжелых мотоциклов как транспортных средств для населения сельской местности и малых городов является неперспективным. Наиболее же привлекательным сегментом для рынка тяжелых мотоциклов в России должен был стать рынок мотоциклов для развлечения.

Во многих странах мира на мотоциклетном рынке были отмечены следующие тенденции:

- чем теплее климат, тем больше совокупный мотопарк;
- чем суровее и холоднее климат, тем выше доля тяжелых мотоциклов; чем меньше плотность населения, тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- чем более склонно население той или иной страны к «быстрой езде», «размаху» и «основательности», тем выше доля тяжелых мотоциклов;
- чем больше национальных производителей и чем старше мотоциклетные традиции, тем выше спрос на мотоциклы.

В связи с этим в 1998 г. руководство компании приняло следующие решения:

- изменить приоритеты развития компании: ставка - на мотоциклы-одиночки;
- быстро разработать новую модель мотоцикла-одиночки, ориентированного на «богатого» покупателя и байкеров;
- остановить разработки вездеходов;
- постепенно отказаться от ряда производств (в первую очередь заготовительных) и сократить площади завода.



[Начало](#)

[Содержание](#)



[Страница 60 из 84](#)

[Назад](#)

[На весь экран](#)

[Закрыть](#)

В 1998-1999 гг. новой команде управленцев удалось:

- освоить выпуск новых мотоциклов-одиночек - «Вояж» и «Волк»;
- сократить долю бартера в выручке за мотоциклы с 90 до 0.5%
- разработать новый стиль и начать создание бренда «Урал-Русский мотоцикл»;
- провести ряд успешных РК-акций по раскрутке новых моделей;
- начать разработку системы качества на соответствие стандартам ISO 9001;
- за счет вывода неиспользуемых площадей сократить территорию завода с 68 до 42 га.



*Начало*

*Содержание*



*Страница 61 из 84*

*Назад*

*На весь экран*

*Закреть*

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

### Принятие управленческого решения с учетом ограничивающих факторов

#### *Описание ситуации.*

В конце года у А.Н. Петрова (менеджера крупного предприятия) накопилось много нерешенных проблем как личного, так и делового характера. Необходимо было:

- 1) организовать конференцию;
- 2) продлить договор с поставщиками на следующий год;
- 3) разрешить затянувшийся конфликт между начальниками подразделений;
- 4) подготовиться к проверке бухгалтерской отчетности предприятия налоговой инспекцией;
- 5) решить проблему с неуспеваемостью младшего сына в школе;
- 6) закончить ремонт квартиры;
- 7) подстричься в парикмахерской и купить новый костюм;
- 8) поздравить тещу с днем рождения.

За неделю до наступления Нового года он, очевидно, не успеет решить все эти вопросы.

#### *Задание*

1. С учетом 10 ограничений, приведенных в **таблице 3**, выявите наиболее важные задачи менеджера, которые должны быть решены в первую очередь.
2. Оформите свой ответ, заполнив **таблицу 4**.

Для этого в каждой строке, характеризующей определенную комбинацию ограничений, отметьте галочками три выбранные первостепенные задачи. Обоснуйте ответ.



Начало

Содержание



Страница 62 из 84

Назад

На весь экран

Заккрыть

3. Какие из указанных ограничений, по Вашему мнению, связаны:

- с личной оценкой руководителя;
- со средой принятия решения;
- с уровнем обеспечения информацией;
- с личностными симпатиями;
- с взаимозависимостью решений;
- с фактором сложности;
- с перспективностью действия решения;
- с финансовым фактором;
- с различными видами эффектов (социальным, экономическим и т.д.);
- с фактом риска.

Таблица 3 – Виды ограничений при принятии решений

	Ограничения	Комбинации ограничений						
		1	2	3	4	5	6	7
1	Денег не хватает	Да	Нет	Да	Нет	Да	Нет	Да
2	Самочувствие хорошее	Нет	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
3	Штат укомплектован	Да	Нет	Нет	Да	Да	Нет	Да
4	Имеется информационная база	Да	Да	Нет	Нет	Да	Нет	Да
5	Отношения с администрацией хорошие	Да	Да	Нет	Да	Нет	Да	Да
6	Подход к решению оптимистический	Нет	Да	Да	Нет	Да	Нет	Нет
7	Предприятие преуспевает	Да	Нет	Да	Да	Нет	Да	Нет
8	Семья дружная	Да	Да	Да	Нет	Нет	Нет	Да
9	Авторитет менеджера высокий	Нет	Нет	Да	Да	Да	Нет	Нет
10	Поставщики сотрудничают 3-и года	Да	Нет	Да	Нет	Нет	Да	Да



Начало

Содержание



Страница 63 из 84

Назад

На весь экран

Закреть

Таблица 4 – Комбинации ограничений про разделении проблем

Комбинации ограничений	Проблемы (см. описание ситуаций)							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								



Начало

Содержание



Страница 64 из 84

Назад

На весь экран

Закреть



## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8

### Принятие решений менеджером

**Цель** – овладеть навыками практического использования системного подхода к решению проблем на разных уровнях принятия решений, умением выбора методов, помогающих принимать обоснованные решения разных видов проблем.

#### *Ситуация 1*

Среди предприятий торговой компании функционирует небольшой обувной магазин. Головное отделение компании разработало процедуры действий в случае появления различных обстоятельств, включая возможные нарекания покупателей, кадровые проблемы, проведение выставок товаров, осуществление заказов и ведение документации. Задача руководителя обувного магазина состоит; в том, чтобы пунктуально выполнять предписания компании. Если возникает что-либо непредусмотренное, ему необходимо сначала согласовать свое решение с вышестоящим руководством. Неукоснительно выполняя требования компании, руководитель тем не менее должен самостоятельно принимать важные решения – ведь для успешной работы магазина от него требуется взвешенный подход к проблемам.

#### *Ситуация 2*

Руководитель, отвечающий за отдел производства, работает в довольно свободных условиях и должен осуществлять выбор среди альтернативных решений управленческой деятельности. Это может касаться руководителя, отвечающего за контроль качества (использование материалов, должностные перемещения, отношения между работниками и многие другие вопросы).



Начало

Содержание



Страница 65 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

Более того, менеджер отвечает за применение здоровой, эффективной и способной приспосабливаться к обстоятельствам системы руководства. В производственном отделе решения требует масса проблем, большинство из которых уже появлялись прежде. Спектр возможных решений широк, и задача руководителя заключается в выборе образа действий, который с наибольшей вероятностью приведет к успеху.

Руководитель не только осуществляет рациональный анализ проблемы, но и использует для определения соответствующего образа действия «чувство» ситуации. Проблемы довольно непросты, они усложняются воздействием внешних факторов.

Таким образом, какие бы действия ни предпринимались, доля личной ответственности за них всегда присутствует. Выбранные решения в большинстве случаев оправдывают себя, если осуществляются с достаточной настойчивостью и подкрепляются необходимыми ресурсами. Деятельность руководителя производства во многом связана с выбором подходящей стратегии.

### *Ситуация 3*

Частью организации является отдел маркетинга. Его задача состоит в создании новых возможностей для решения хорошо известных проблем. От работников отдела требуются новые идеи в разных сферах – касается ли это поиска новых подходов к рекламе или разработки методов активизации деятельности по сбыту продукции.

Чтобы создать прочную основу для принятия решения, необходимо прояснить и упростить проблему, а также осуществить сбор соответствующей информации. Для хорошего руководителя в области маркетинга характерно умение выбирать и способность проводить разумную стратегию, обладающую подлинной новизной и одновременно осмысленную с деловой точки зрения.



Начало

Содержание



Страница 66 из 84

Назад

На весь экран

Заккрыть

## *Ситуация 4*

Особые требования к руководителям предъявляют неисследованные и плохо понятые ситуации. Например, работа главы исследовательского центра, задача которого состоит в создании чего-либо выдающегося и нового. Таким заданием может быть разработка лунного посадочного модуля, создание искусственных алмазов или новых энергетических систем.

Руководитель обычно начинает с достаточно плохо определенной проблемы, к которой не подходит ни одно из известных решений. Необходимо сосредоточить ресурсы и создать организацию, по-настоящему способную проявить творческий подход. В некоторых случаях требуется создание нового технического языка, новых концепций, инструментов, технологий или производственных возможностей. Таким образом, большая часть того, за что отвечает руководитель, характеризуется подлинной новизной.

### *Задание 1*

Определите уровни и типы решений предложенных ситуаций. Существует ли прямая связь между старшинством по должности и уровнем принимаемых решений? Приведите другие конкретные примеры ситуаций, требующих принятия решений всех четырех типов.

### *Задание 2*

Вспомните или придумайте пару примеров, на которые у Вас уже имеются готовые ответы, «программы», но которые когда-то доставили Вам массу беспокойства, когда Вы впервые столкнулись с ними. Попробуйте припомнить этапы развития этих двух «программ». Пришлось ли Вам впоследствии воспользоваться этими «программами»?

На каком уровне принятия решений ими можно воспользоваться? Всегда ли готовый ответ правильный? Почему?



Начало

Содержание



Страница 67 из 84

Назад

На весь экран

Заккрыть

### *Задание 3*

Опишите все шаги (пункты) рационального подхода к следующим проблемам для любой ситуации, рассмотренной выше, прием сотрудника на вакантную должность в Вашем отделе:

- 1) покупка или аренда помещения (здания) для осуществления Вашей производственной деятельности;
- 2) поиск путей достижения 10-процентного роста прибыли на Вашем предприятии.

### *Задание 4*

Подкрепите соответствующие шаги рационального подхода к решению проблем предыдущего задания использованием вспомогательных методов – составлением «списков» возможных решений, построением «дерева решений» и изображением причинно-следственных связей.

**Тест «Разработка алгоритма процесса принятия конкретного управленческого решения»**



Начало

Содержание



Страница 68 из 84

Назад

На весь экран

Закреть

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9

### «Мозговая атака» проблем управления

**Цель занятия** - привить навыки проведения «мозгового штурма», навыки анализа ситуации и выбора вариантов решения с помощью методов активизации творчества.

#### **Ситуация.**

Сегодня «Шереметьево» – единственный аэропорт в России, где наблюдается тенденция роста авиаперевозок в течение после двух–трех лет: 2000 г. – 8,5 млн. пассажиров, в 2001 г. – 9,5 млн. и в 2002 г. – 10,2 млн.

Аэропорт самостоятельно осуществляет наземное сервисное и техническое обслуживание 14 иностранных авиакомпаний, среди которых такие крупные перевозчики, как «Lufthansa» и «British Airways». Всего же в 2000 г. услугами «Шереметьево» пользовались 73 российских и 50 зарубежных авиакомпаний. Общая стоимость сервиса, предоставленного им за 2000 г., превысила 1 млрд. рублей, а количество самолетовылетов (основного показателя технической загрузки аэропорта) возросло на 13% при этом за сутки в среднем производилось примерно 360 взлетов посадок. Однако, несмотря на эти показатели, «Шереметьево» не попал в тройку лучших аэропортов России.

#### **Порядок выполнения работы.**

1. Постановка проблемы (задачи) перед творческой группой, где должны быть четко сформулированы два момента:

- что в итоге желательно получить или иметь;
- что мешает получению желаемого.

2. Разделение группы на две подгруппы — «генераторов» и «критиков».

3. Выбор каждой подгруппой руководителя.



Начало

Содержание



Страница 69 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

#### 4. Этап молчаливого генерирования (10 - 15 мин).

Членам группы предлагается дать письменные ответы на поставленную задачу в полной тишине (обязательное условие). При генерировании идей индивидуумы продуктивнее групп. При молчаливом генерировании внимание не отвлекается, а концентрируется. Создается атмосфера поиска, при которой результаты лучше и разнообразнее.

Участников стимулирует обстановка, когда все вокруг напряжено и их не торопят немедленно обсудить идею, предложенную группе. Они свободны от нежелательного эффекта обычных контактов неформальных групп.

5. Этап неупорядоченного перечисления идей. Руководитель предлагает участникам по кругу назвать записанные ими решения проблемы.

Обсуждение ограничивается попыткой сжато изложить ответ для удобства его регистрации. Этот этап продолжается до тех пор, пока не будут записаны все идеи для решения проблемы.

#### **Перечисление идей:**

- упрощение таможенного контроля как для российских, так и для иностранных граждан;
- приобретение автобусов для перевозок пассажиров по летному полю и установление новых телескопических трапов;
- обеспечение транспортного сообщения между терминалами «Шереметьево-1 и «Шереметьево-2»;
- строительство нового паркинга;
- реконструкция схемы внутреннего электроосвещения;
- обновление технического оснащения аэропорта;
- реконструкция взлетной полосы;
- сокращение времени на обслуживание самолетов (заправка топлива)

6. Этап уяснения идей. На этом этапе происходит быстрое рассмотрение зарегистрированного перечня идей.



Начало

Содержание



Страница 70 из 84

Назад

На весь экран

Заккрыть

7. Подготовка каждой подгруппой письменного отчета.

8. Этап голосования и ранжирования.

Всем участникам раздаются карточки, их число зависит от числа полученных идей на этапе неупорядоченного перечисления идей. Когда участники проранжируют предложенные идеи, указав это в карточках, руководитель объявляет перерыв. Во время перерыва он и его помощники делают подсчеты.

### *Инструктаж участников при ранжировании*

Из восьми карт выберите самую важную, напишите цифру 8 в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Из оставшихся семи карт выберите наименее важный пункт (идею), запишите цифру 1 в правом нижнем углу карточки, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Из оставшихся шести карт выберите самый важный пункт, запишите цифру 7 в правом нижнем углу, обведите цифру кружком, а карточку отложите. Когда все карточки выложены, руководитель и его помощники делают подсчеты.

Требования к проведению мозговой атаки:

1. Участники садятся за общий стол лицом друг к другу.
2. Запрещаются споры, критика и какие-либо оценки того, что говорится.
3. Время выступления каждого участника 1 - 2 мин.
4. Высказываются любые идеи, вплоть до утопических, бредовых.
5. Количество идей важнее их качества.
6. Обсуждается, критикуется и оценивается каждая идея по следующим критериям:

- ее соответствие предпосылкам и начальным требованиям;
- возможность ее реализации или отсутствие таковой;
- реализуется сразу или требуется время;
- требует ее реализация лишних затрат или нет;
- применима ли идея в другой сфере деятельности.



Начало

Содержание



Страница 71 из 84

Назад

На весь экран

Закреть

7. Критические замечания излагаются сжато, лаконично. Идеи, обсуждение которых требует много времени, лучше повторно рассмотреть позже.

8. Выступать можно несколько раз, однако высказывания должны быть непродолжительными.

9. Продолжительность первого рассмотрения - 20 мин.

### ***Обязанности руководителя-координатора мозгового штурма***

1. Знакомит членов группы с правилами работы и поведения в группе.  
2. Ставит проблему и предлагает высказывать любые решения без предварительного обдумывания.

3. Организует запись всех высказываемых предложений (как можно точнее).

4. Следит за регламентом и периодами работы: генерация идей, их критика и оценка, принятие решения.

5. Помогает высказаться всем желающим, поощряет стеснительных или неспециалистов, особенно если творческая активность снижается.

6. Набирает спектр версий для решения проблемы и лишь потом останавливается на лучшей из них.

7. Стимулирует комбинированные вопросы типа: «Есть ли связь между идеями?»

8. Представляет участникам полный список идей, составленный на этапе их высказывания.

9. Пытается систематизировать идеи по каким-либо признакам.

10. Подводит итоги обсуждения, информирует о проблемах, оставшихся открытыми.

11. Проведении мозгового штурма руководитель-координатор не перебивает участников, не комментирует их высказывания, какими бы оригинальными они ни были.

### ***Требования к отчету.***

1. Количество идей в отчете должно быть максимально большим.

2. Идеи не должны дублировать друг друга.

3. Краткое и четкое изложение идей.

4. Идеи должны соответствовать поставленной проблеме.



Начало

Содержание



Страница 72 из 84

Назад

На весь экран

Заккрыть



## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10

### Практическое применение «метода сценариев»

**Цель** – выработка навыков практического использования метода сценариев при принятии управленческих решений.

**Ситуация 1** Менеджер рекламной газеты пришел к выводу, что в условиях ужесточившейся конкуренции среди газетных издательств необходимо разработать долгосрочную стратегию развития предприятия. С этой целью было проведено совещание, участники которого предложили три варианта развития фирмы:

- а) расширить тематику газеты (включить в нее различные информационные материалы, программы передач, гороскопы, прогнозы погоды, кроссворды и т.д.);
- б) объединиться с конкурирующим изданием, которое практически не печатает рекламных материалов;
- в) создать рекламное агентство, для которого газета станет информационным вестником.

Результаты оценки этих вариантов по различным показателям представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Оценка вариантов развития фирмы

Варианты развития	Показатели														
	$R_{гиз}$	$R_{гиз}$	$R_{гиз}$	$R_{гиз}$	$R_{гиз}$	$R_{гиз}$	$N_{гиз}$ шт.	$N_{гиз}$ шт.	$N_{гиз}$ шт.	$C$ руб.	$M_{гиз}$ мес.	$M_{гиз}$ мес.	$M_{гиз}$ мес.	$S$ руб.	$Z$ руб.
1	0,5	0,6	0,9	0,4	0,6	0,7	100000	150000	200000	6	6	12	18	5	128000
2	0,2	0,3	0,5	0,2	0,3	0,6	50000	100000	120000	7	4	8	12	6	96000
3	0,3	0,5	0,7	0,5	0,7	0,9	140000	160000	200000	4	8	14	20	3	150000



Начало

Содержание



Страница 73 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

## Ситуация 2

Руководитель одного из отделов крупного предприятия по производству мороженого постоянно выражал свое недовольство по поводу текущего состояния фирмы. Устав от постоянной критики, менеджер предложил руководителю отдела разработать рекомендации по развитию фирмы с помощью метода сценариев.

Через некоторое время руководитель отдела представил менеджеру результаты своей работы, где выдвинул следующие предложения:

- 1) расширить ассортимент продукции;
- 2) реорганизовать систему поставок;
- 3) изменить организационную структуру предприятия;
- 4) освоить новую технологию производства;
- 5) усилить контроль со стороны руководства.

### Задание 1 (к ситуации 1)

Для каждого варианта развития предприятия рассчитайте пессимистический, оптимистический и наиболее вероятный показатель прибыльности, используя данные **таблицы 5**. Предложите формулу расчета рентабельности, исходя из того, что:

$R_{\text{НВ}}$  – пессимистический показатель прибыльности;

$R_{1\text{НВ}}$  – пессимистическая вероятность осуществления данного варианта;

$R_{2\text{НВ}}$  – пессимистическая вероятность коммерческого успеха;

$N_{\text{НВ}}$  – пессимистический годовой объем продаж;

$C$  – цена единицы продукции;

$M_{\text{ОПТ}}$  – пессимистический период устойчивого сбыта;

$S$  – себестоимость единицы продукции;

$Z$  – затраты, связанные с продвижением товара на рынок.

$R_{\text{ОПТ}}$  – наиболее вероятный показатель прибыльности;

$R_{1\text{ОПТ}}$  – вероятность осуществления данного варианта (наиболее вероятная);



Начало

Содержание



Страница 74 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

$P_{2\text{опт}}$  – вероятность коммерческого успеха (наиболее вероятная);

$N_{\text{опт}}$  – наиболее вероятный годовой объем продаж;

$C$  – цена единицы продукции;

$M^{\text{опт}}$  – наиболее вероятный период устойчивого сбыта.

Какой из вариантов развития фирмы, по Вашему мнению, является наиболее перспективным? Обоснуйте свой ответ.

### *Задание 2* (к ситуации 2)

На основании имеющейся информации предположите, какие проблемы имели место на предприятии, и что послужило причиной недовольства руководителя подразделения.

### *Задание 3*

Придумайте ситуацию и составьте для нее сценарий в соответствии с методикой.

## Тест «Метод сценариев»



Начало

Содержание



Страница 75 из 84

Назад

На весь экран

Закреть

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11

### Оценка пригодности менеджера для эффективной работы с персоналом

**Цель занятия** – получение навыков работы групповым методом выявления профессиональных качеств менеджера по управлению персоналом.

#### **Задание**

Сформулируйте перечень основных профессиональных признаков менеджера по персоналу с учетом требуемых знаний, навыков и личностных характеристик.

#### **Порядок выполнения работы**

1. Деление группы магистранов на подгруппы по 4-5 человек.

2. Этап формирования подгруппы, в состав которой входят:

- координатор процесса реализации МНГ (метод номинальной группы – тщательно спланированный структурированный групповой процесс, стратегия решения проблем или генерирования идей с участием тщательно отобранных участников);

- помощник координатора;

#### **эксперты**

- докладчик, который объявляет полученные результаты и может обосновать их перед аудиторией.

Координатор кратко рассматривает следующие вопросы:

- цель заседания и значимость процесса;

- этапы МНР,

- использование результатов и последующие шаги:

Затем координатор зачитывает тщательно сформулированную постановку задачи. Кроме того, он нередко предлагает некоторым участникам дать прямой ответ на постановку задачи, то есть провести самоинструктаж.

**Самоинструктаж** – процесс, с помощью которого участников побуждают разъяснять постановку задачи.



Начало

Содержание



Страница 76 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

### 3. Этап молчаливого генерирования

Занимает 10-15мин. Членам подгруппы (в том числе координатору и помощнику) предлагают дать ответы на поставленную задачу.

Этап **неупорядоченного формулирования идей** состоит в том что координатор прерывает процесс, но подчеркивает, что прекращать гетарирование нет необходимости (перечень можно пополнить любой вновь возникшей идеей). Координатор предлагает участникам по очереди огласить записанные ими ответы, а помощник фиксирует их. Этап продолжается до тех пор, пока не будут записаны все идеи.

5. Этап **уяснения идей** заключается в зачитывании координатором всех Записанных ответов, для того чтобы убедиться в их правильном понимании всеми участниками. На этом этапе задан темп, задача координатора – быстро рассмотреть все пункты записанного перечня.

### 6. Голосование и ранжирование

На этом этапе каждому участнику предлагают отобрать 8 наиболее важных пунктов из имеющегося у подгруппы перечня (перечень обычно насчитывает 20–30 пунктов). После того как подгруппой на основе простого голосования отобраны 8 самых важных пунктов, начинается процесс ранжирования, который проводится каждым участником самостоятельно. Из 8 пунктов выбирается самый важный, записывается его номер и пишется цифра «8» (его ранг). Из оставшихся 7 пунктов выбирается наименее важный, рядом с ним пишется цифра «1». Процесс продолжается до тех пор, пока не будут проранжированы все карточки.

7. На этапе **подсчета вопросов** по каждому пункту подсчитывается количество голосов и сумма рангов. После этого заполняется протокол процесса.

8. Формирование группы экспертов по оценке работы подгрупп.

9. Выступление докладчика с целью анализа проделанной работы и представления полученных результатов.

10. Оформление экспертами отчета об эффективности работы групп и представление итоговых результатов.

### *Требования к оформлению отчета*

1. Отчет подгруппы выполняется под руководством координатора должен содержать протокол процесса и должен содержать протокол процесса.



Начало

Содержание



Страница 77 из 84

Назад

На весь экран

Заккрыть

Таблица 6 – Отчет экспертов об эффективности работы групп и представление итоговых результатов.

<i>Протокол процесса</i>		<i>Предложенные показатели профессиональных качеств менеджера по управлению персоналом</i>
<i>Дата</i> _____		
<i>Количество участников</i> _____ человек		
<i>Постановка задачи</i> _____		
<i>Показатели (характеристики)</i>	<i>Полученные голоса</i>	<i>Итого полученных голосов (сумма рангов)</i>

Таблица 7 – Отчет об эффективности работы подгрупп (составляется экспертами)

<i>Критерии оценки работы команд</i>	<i>Вес критерия</i>	<i>Команды</i>		
		<i>1</i>	<i>2</i>	<i>n</i>
<i>Готовность по времени (работ в условиях ограниченного времени)</i>				
<i>Качество доклада в том числе краткость</i>				
<i>Активность в обсуждении результатов (докладов)</i>				
<i>Возможность практического использования</i>				
<i>Соблюдение этических норм поведения при обсуждении работ</i>				
<i>Сумма</i>	<i>1,0</i>			

Присуждение мест на основе отчета об эффективности работы команд.



Начало

Содержание



Страница 78 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12

### Комплектование кадров с учетом корпоративной культуры

**Цель занятия** — анализ задач, стоящих перед менеджером по персоналу в разных экономических условиях:

- развитие системного подхода к решению проблем управления персоналом;
- привитие навыков выявления и анализа факторов внешней и внутренней среды при комплектовании кадров.

#### *Задание*

1. Выберите сферу деятельности и сформируйте предприятие с учетом финансово-экономических и политических реалий в российских условиях. Обоснуйте свой выбор сферы деятельности и этапа жизненного цикла предприятия.

2. Выберите организационно-правовую форму (ООО, АО и пр.) и обоснуйте свой выбор

3. Сформулируйте миссию, цели в долгосрочной и краткосрочной перспективе, определите основные задачи Вашего предприятия.

4. Определите стратегию развития предприятия. Дайте ей краткую характеристику и основные требуемые характеристики персонала, необходимые для ее осуществления.

5. Постройте дерево целей, отражающее работу с персоналом. Оно должно включать все основные аспекты (кадровый состав, системы мотивации и оплаты труда и пр.), направленные на обеспечение удовлетворенности работников своим трудом.

6. Выберите организационную структуру управления. Результаты должны быть представлены в виде объективно обоснованной схемы.

#### *Задание 2*

У Вас на предприятии открылся новый отдел, в который необходимо подобрать двух человек. Сформулируйте название отдела и должности (у обоих кандидатов должность одинаковая). Изложите суть и требования по выбранной должности, используя системный анализ.



Начало

Содержание



Страница 79 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть

Выявите контингент лиц внутри Вашей группы, которые хотели бы и могли работать в этом отделе. Они будут играть роль работников (из внешней среды). Члены Вашей подгруппы являются работниками Вашего предприятия и также могут претендовать на должность в новом отделе.

*Системный анализ вакантной должности* включает в себя ряд контрольных вопросов:

1. Первоначальные данные:

- наименование предприятия и сфера его деятельности;
- наименование подразделения;
- наименование должности.

2. Основное содержание работы (краткая и простая формулировка того, что нужно делать).

3. Основные производственные связи, включающие в себя три блока:

- кому подчиняется (должности, фамилии);
- кем руководит (должности, фамилии);
- с кем взаимодействует по горизонтали (должности, фамилии).

4. Условия труда, включающие в себя характеристику вакантной должности, то есть описание ее отличительных черт от других Должностей на предприятии, в отрасли, в регионе, таких как:

- особые условия труда;
- система и размер оплаты труда;
- льготы;
- возможности роста.

5. Характеристика оборудования и инструментов, которыми предстоит пользоваться занявшему вакантную должность.

6. Характеристика приемов и методов работы, которыми должен владеть кандидат на вакантную должность.

7. Характеристика видов материалов и информации, которые необходимо использовать в работе.

8. В дополнительных условиях и ограничениях указываются дополнительные характеристики вакантной должности.



Начало

Содержание



Страница 80 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть



### Задание 3

Проведите оценку (ранжирование) нижеприведенных критериев (либо предложенных Вами) с учетом целей предприятия и сформулированных Вами ранее требований по каждой должности.

*Критерии оценки работника при комплектовании кадров:*

1. Соответствие требуемому профессиональному уровню.
2. Умение работать в группе (степень коллективизма).
3. Терпимость.
4. Уровень карьерной лестницы, которого хочет достигнуть работник.
5. Упорство.
6. Стремление к успеху.
7. Трудолюбие.
8. Соответствие требуемому социально-культурному уровню.
9. Инициативность.
10. Коммуникабельность.
11. Умение вникнуть в задачу.
12. Творческий подход к решению задач.
13. Физическое состояние.
14. Психическое здоровье.
15. Оптимизм.
16. Приверженность фирме.
17. Умение использовать демократические способы убеждения.
18. Предпринимательский подход к решению задач.
19. Управляемость.
20. Степень влияния личной жизни на работу.



Начало

Содержание



Страница 81 из 84

Назад

На весь экран

Заккрыть

#### **Задание 4**

Проведите оценку всех претендентов по вышеперечисленным критериям (с учетом их значимости).

#### **Задание 5**

Оцените уровень планируемой прибыли на каждого работника в новом отделе. Подсчитайте потенциальные затраты на каждого претендента, используя нижеприведенные списки затрат (для «старых» работников также учесть затраты на настоящий момент).

*Затраты на нового сотрудника (в денежном выражении):*

- 1) связанные: с его поиском;
- 2) с наймом;
- 3) на обучение;
- 4) потери: от брака (в первую очередь на стадии освоения работы),
- 5) от нехватки кадров до стадии полноценного участия работника в проекте;
- 6) временные на этапе освоения (перерасход времени);
- 7) заработная плата;
- 8) косвенная заработная плата (обеда, оплата проезда и т. п.);
- 9) материальное стимулирование (льготы, бонусы и т. п.);
- 10) пакет социальных гарантий;
- 11) взносы предприятия в фонды государственного социального страхования
- 12) издержки предприятия на уплату налогов;
- 13) организация рабочего места;
- 14) специальная одежда и т. п.;
- 15) прочие затраты.



Начало

Содержание



Страница 82 из 84

Назад

На весь экран

Заккрыть

*Затраты на старого сотрудника (в денежном выражении):*

- 1) связанные: с выявлением лиц, подходящих для новой программы;
- 2) на обучение;
- 3) потери: от брака (в первую очередь на стадии освоения работы);
- 4) от нехватки кадров до стадии полноценного участия работника в проекте
- 5) временные на этапе освоения (перерасход времени);
- 6) увеличение заработной платы (Д-Прирост затрат по отношению к имеющимся);
- 7) материальное стимулирование (А);
- 8) пакет социальных гарантий (А);
- 9) взносы предприятия в фонды государственного социального страхования (А);
- 10) издержки предприятия неуплату налогов (А);
- 11) организация рабочего места (А);
- 12) специальная одежда и т. п.;
- 13) прочие затраты.

### **Задание 6**

Рассчитайте сравнительный показатель для каждого претендента. Сделайте выбор.

Расчетный сравнительный показатель:

$$J = (K_{\text{балл.}i} * K_{\text{обуч.}i} * P_{\text{раб.}i}) / C_{\text{раб.}i}, (6)$$

где  $K_{\text{балл.}i}$  – балльная оценка профессионального уровня и эмоционального психологического портрета  $i$ -го работника;

$K_{\text{обуч.}i}$  – коэффициент обучаемости  $i$ -го работника (принять равным 0,8 для всех претендентов);

$P_{\text{раб.}i}$  – планируемая прибыль  $i$ -го работника;

$C_{\text{раб.}i}$  – затраты на  $i$ -го работника.



Начало

Содержание



Страница 83 из 84

Назад

На весь экран

Закреть

## ЛИТЕРАТУРА

1. Анискин Ю.П., Ильин Ю.М., Моисеева Н.К. Экономика электронной промышленности. – М.: МИЭТ, 1984.
2. Брэддик У. Менеджмент организации. – М.: Инфра-М, 1997.
3. Герчикоеа И.Н. Менеджмент: Учебник. – 2-е изд. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995.
4. Глущенко В.В., Гяущенко И.И. Разработка управленческого решения. – Железнодорожный: ТОО НПЦ «Крылья», 1997.
5. Грешилов А.А. Как принять наилучшее решение в реальных условиях. – М.: Радио и связь, 1991.
6. Иванцевт Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. – М.: Дело, 1993.
7. Кабанов А. Основы управления персоналом. – М : Инфра – М, 2002.
8. Короткова Т.Л., Проскуряков А.В. Управление персоналом. Ч.1. – М.: МИЭТ, 1996.
9. Кузнецов И. Менеджмент организации: современные технологии. – М.: Дело, 2002.
10. Ларичев О.Ж. Наука и искусство принятия решения. – М.: Наука, 1979.
11. Леей М., Вейтц Б. Основы розничной торговли; – СПб.: Питер, 1999.
12. Лукичёва Л.И. Основы менеджмента / Под ред. д.э.н. профессора Ю.П. Анискина. – М.: МИЭТ, 1999.
13. Лукичёва Л.И. Разработка управленческих решений / Под ред. д.э.н. профессора Ю.П. Анискина. – М.: МИЭТ, 1999.
14. Лукичёва Л.И. Управление персоналом / Под ред. д.э.н. профессора Ю.П. Анискина. – М.: МИЭТ, 2000.
15. Лукичёва Л.И., Квартальное В.Л., Моисеева И.К., Анискин Ю.П. и др. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.: Финансы и статистика, 2002.
16. Магура М., Курбатова М. Оценка работы персонала, подготовка и проведение аттестации // Управление персоналом 2002. № 9.



Начало

Содержание



Страница 84 из 84

Назад

На весь экран

Закрыть